

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CAROLINE SIQUEIRA DE SOUZA

ANÁLISE DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA PREFEITURA
MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS: O CASO PRÓ-CIDADÃO

FLORIANÓPOLIS

2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CAROLINE SIQUEIRA DE SOUZA

ANÁLISE DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA PREFEITURA
MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS: O CASO PRÓ-CIDADÃO

Trabalho de conclusão de estágio, apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado – CAD5236, como requisito parcial para a obtenção de grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Orientador: Carlos Wolowski Mussi

FLORIANÓPOLIS

2006

CAROLINE SIQUEIRA DE SOUZA

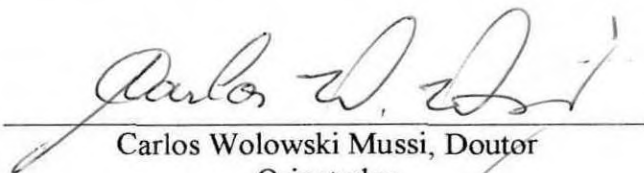
ANÁLISE DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA PREFEITURA
MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS: O CASO PRÓ-CIDADÃO

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 10 de agosto de 2006.



Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Doutor
Coordenador de Estágios

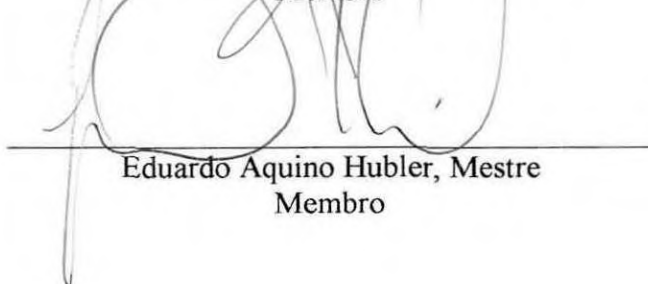
Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Carlos Wolowski Mussi, Doutor
Orientador



Rudimar Antunes da Rocha, Doutor
Membro



Eduardo Aquino Hubler, Mestre
Membro

*Dedico este trabalho
aos meus pais
Hilda e Dalmo,
que sempre me
ensinaram a ser forte
e me deram apoio
nas minhas escolhas.*

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais pelo exemplo, amor e dedicação.

Ao meu amigo e namorado, Fabiano, pela compreensão, estímulo e paciência.

Ao Pró-Cidadão, que tornou este momento possível.

À Gerente do Pró-Cidadão, Tina Meurer, pelo apoio e contribuição para realização desta etapa da minha jornada acadêmica.

Ao Professor Dr. Carlos W. Mussi, meu orientador, pelo compartilhamento de seus conhecimentos, e a atenção e dedicação dispensada.

Aos colegas de trabalho Cláudio e Teresinha pelas idéias e correções sempre pertinentes.

Às colegas de setor, Raquel, Rosita e Kátia, pelo incentivo e carinho.

E a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para a realização desta pesquisa.

RESUMO

SOUZA, Caroline Siqueira. **Análise da qualidade dos serviços prestados pela Prefeitura Municipal de Florianópolis: o caso Pró-Cidadão**. 2006. 121fs. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

A realidade da sociedade demonstra que consumidores estão cada vez mais exigentes, levando as empresas a optar pela qualidade como meio de sobrevivência no mercado. As organizações públicas não estão indiferentes a esta realidade, por isso, muitas delas têm investido em oferecer serviços públicos de qualidade aos seus usuários. Frente a este cenário o Pró-Cidadão foi desenvolvido com o objetivo de entregar aos cidadãos de Florianópolis um serviço público diferenciado dos que existem atualmente, reunindo em um mesmo espaço os diversos serviços antes dispersos nas diversas secretarias. Porém, como qualquer serviço deste tipo, a verificação da satisfação dos seus usuários faz-se necessária para que a qualidade possa ser mantida e aprimorada durante todo o processo. Sendo assim, o objetivo deste estudo é executar a primeira avaliação da satisfação dos usuários do Pró-Cidadão, após o primeiro ano de sua existência, levantando seus pontos fortes e as necessidades de adaptações. Para atingir este objetivo foi realizado um estudo de caso a respeito da organização, com uma pesquisa quantitativa de satisfação junto aos usuários do serviço, através de um questionário aplicado a eles, na Unidade Central do Pró-Cidadão. Os resultados da pesquisa demonstram a média satisfação dos usuários do serviço, principalmente pelo tempo de espera para atendimento, em determinado períodos, além da baixa qualificação dos funcionários do atendimento presencial. Sendo assim, sugeriu-se a elaboração de medidas corretivas a estes fatores, incentivando, principalmente, a intensificação dos treinamentos aos funcionários. Por fim, fica evidenciada a necessidade de monitoramento constante da satisfação dos usuários com o serviço, para que correções sugeridas possam ser analisadas e realizadas quando forem pertinentes. Isso porque, as insatisfações dos usuários não condizem, necessariamente, com baixa qualidade nos serviços prestados.

Palavras-chave: qualidade nos serviços, satisfação dos usuários e mudança organizacional

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Figura 1: Visão de sistemas abertos das operações de serviços | 16 |
| Figura 2: Qualidade em serviços | 24 |
| Figura 3: A avaliação de qualidade do serviço | 27 |
| Figura 4: Zona de tolerância | 28 |
| Figura 5: Os critérios de avaliação da qualidade do serviço | 29 |
| Figura 6: Definições de clientes, compliers e stakeholders..... | 36 |
| Figura 7: Fatores que influenciam as avaliações dos usuários/cidadãos a respeito dos serviços públicos | 40 |
| Figura 8: Atendimentos em 2005..... | 52 |
| Figura 9: Bairro de residência | 55 |
| Figura 10: Frequência de uso dos serviços..... | 57 |
| Figura 11: Acesso aos serviços..... | 60 |
| Figura 12: Instalações Físicas..... | 62 |
| Figura 13: Recepção..... | 67 |
| Figura 14: Tempo de espera | 68 |
| Figura 15: Atendimento Presencial..... | 73 |
| Figura 16: Recebeu atendimento de um Supervisor?..... | 74 |
| Figura 17: Supervisores de Atendimento Presencial | 77 |
| Figura 18: Comunicação quanto às pendências do processo | 79 |
| Figura 19: Tempo de resposta | 80 |
| Figura 20: Forma de resposta | 81 |
| Figura 21: Retorno sobre o resultado do processo..... | 82 |
| Figura 22: Uso do site do Pró-Cidadão | 83 |
| Figura 23: Site do Pró-Cidadão | 87 |
| Figura 24: Uso do e-mail do Pró-Cidadão..... | 88 |
| Figura 25: Atendimento Eletrônico | 90 |
| Figura 26: Atendimento Telefônico | 93 |
| Figura 27: Idade..... | 94 |
| Figura 28: Sexo..... | 94 |
| Figura 29: Estado Civil | 95 |
| Figura 30: Atividade Profissional | 96 |
| Figura 31: Renda Familiar Mensal | 97 |
| Figura 32: Escolaridade..... | 98 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Características do atendimento..... | 25 |
| Tabela 2: Atributos de avaliação dos serviços..... | 46 |
| Tabela 3: Bairro de residência..... | 54 |
| Tabela 4: Frequência de uso do Atendimento Telefônico..... | 55 |
| Tabela 5: Frequência de uso do Atendimento Eletrônico..... | 56 |
| Tabela 6: Frequência de uso do Atendimento Presencial..... | 56 |
| Tabela 7: Localização da Unidade Central do Pró-Cidadão..... | 58 |
| Tabela 8: Tempo de atendimento do Pró-Cidadão..... | 58 |
| Tabela 9: Preço do processo do Pró-Cidadão..... | 59 |
| Tabela 10: Horário de atendimento da Unidade Central do Pró-Cidadão..... | 59 |
| Tabela 11: Limpeza das instalações da Unidade Central do Pró-Cidadão..... | 60 |
| Tabela 12: Conforto das instalações da Unidade Central do Pró-Cidadão..... | 61 |
| Tabela 13: Conservação das instalações da Unidade Central do Pró-Cidadão..... | 61 |
| Tabela 14: Ambiente da Unidade Central do Pró-Cidadão..... | 62 |
| Tabela 15: Apresentação dos funcionários da Recepção..... | 63 |
| Tabela 16: Organização no atendimento da Recepção..... | 63 |
| Tabela 17: Simpatia / receptividade dos funcionários da Recepção..... | 64 |
| Tabela 18: Conhecimento e habilidades dos funcionários da Recepção..... | 64 |
| Tabela 19: Clareza das informações prestadas pelos funcionários da Recepção..... | 65 |
| Tabela 20: Agilidade dos funcionários da Recepção na busca de informações desconhecidas..... | 65 |
| Tabela 21: Atenção dos funcionários da Recepção às dúvidas apresentadas..... | 66 |
| Tabela 22: Agilidade dos funcionários da Recepção no encaminhamento ao serviço..... | 66 |
| Tabela 23: Tempo de espera para o Atendimento Presencial..... | 67 |
| Tabela 24: Apresentação dos funcionários do Atendimento Presencial..... | 68 |
| Tabela 25: Organização no ambiente de trabalho do Atendimento..... | 69 |
| Tabela 26: Simpatia / Receptividade dos funcionários do Atendimento Presencial..... | 69 |
| Tabela 27: Conhecimento e habilidades dos funcionários do Atendimento Presencial..... | 70 |
| Tabela 28: Clareza nas informações prestadas pelos funcionários do Atendimento Presencial..... | 70 |
| Tabela 29: Agilidade dos funcionários do Atendimento Presencial na busca de informações desconhecidas..... | 71 |
| Tabela 30: Atenção dos funcionários do Atendimento Presencial às dúvidas apresentadas..... | 71 |
| Tabela 31: Agilidade dos funcionários do Atendimento Presencial na resolução do serviço..... | 72 |
| Tabela 32: Tempo de atendimento no Atendimento Presencial..... | 72 |
| Tabela 33: Atendimento do Supervisor..... | 73 |
| Tabela 34: Simpatia / Receptividade do Supervisor..... | 74 |
| Tabela 35: Conhecimento e habilidades do Supervisor..... | 75 |
| Tabela 36: Clareza nas informações prestadas pelo Supervisor..... | 75 |
| Tabela 37: Agilidade do Supervisor na busca de informações desconhecidas..... | 76 |
| Tabela 38: Atenção do Supervisor às dúvidas apresentadas..... | 76 |
| Tabela 39: Agilidade do Supervisor na resolução do serviço..... | 77 |
| Tabela 40: Comunicação quanto às pendências do processo..... | 78 |
| Tabela 41: Tempo de resposta..... | 79 |
| Tabela 42: Forma de Resposta..... | 80 |
| Tabela 43: Clareza nas informações de retorno do processo..... | 81 |
| Tabela 44: Velocidade de resposta do processo..... | 82 |
| Tabela 45: Uso do site do Pró-Cidadão..... | 83 |
| Tabela 46: Clareza nas informações do site..... | 84 |

| | |
|---|----|
| Tabela 47: Facilidade de acesso ao site..... | 84 |
| Tabela 48: Estética do site..... | 85 |
| Tabela 49: Confiabilidade nas informações contidas no site | 85 |
| Tabela 50: Eficácia do site | 86 |
| Tabela 51: Objetividade do site | 86 |
| Tabela 52: Uso do e-mail do Pró-Cidadão | 87 |
| Tabela 53: Velocidade de resposta do Atendimento Eletrônico..... | 88 |
| Tabela 54: Clareza das informações na resposta do e-mail..... | 89 |
| Tabela 55: Confiabilidade nas informações prestadas no e-mail | 89 |
| Tabela 56: Eficácia do Atendimento Eletrônico..... | 90 |
| Tabela 57: Clareza nas informações do Atendimento Telefônico..... | 91 |
| Tabela 58: Confiabilidade nas informações prestadas pelo Atendimento Telefônico..... | 91 |
| Tabela 59: Conhecimento e Habilidades dos funcionários do Atendimento Telefônico..... | 92 |
| Tabela 60: Tempo de atendimento do Atendimento Telefônico | 92 |
| Tabela 61: Idade..... | 93 |
| Tabela 62: Sexo | 94 |
| Tabela 63: Estado Civil | 95 |
| Tabela 64: Atividade Profissional..... | 96 |
| Tabela 65: Renda Familiar Mensal | 97 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-------------|
| LISTA DE ILUSTRAÇÕES | VII |
| LISTA DE TABELAS..... | VIII |
| 1 INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 OBJETIVOS | 12 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA..... | 13 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 15 |
| 2.1 SERVIÇOS | 15 |
| 2.1.1 Características dos Serviços | 16 |
| 2.2 SERVIÇO PÚBLICO | 18 |
| 2.2.1 O Estado e a Administração Pública | 19 |
| 2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS..... | 22 |
| 2.4 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS..... | 26 |
| 2.5 QUALIDADE E AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS | 31 |
| 2.5.1 Qualidade nos Serviços Públicos..... | 32 |
| 2.5.1.1 Gestão de Relacionamento com o Cidadão | 34 |
| 2.5.2 Avaliação dos Serviços Públicos | 38 |
| 3 METODOLOGIA | 42 |
| 3.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA..... | 45 |
| 3.2 ATRIBUTOS DE ANÁLISE..... | 45 |
| 4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO | 47 |
| 5 ANÁLISE DOS DADOS | 53 |
| 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES..... | 99 |
| 6.1 CONCLUSÕES DA PESQUISA..... | 99 |
| 6.2 CONCLUSÕES DO ESTUDO..... | 103 |
| 6.3 RECOMENDAÇÕES..... | 104 |
| REFERÊNCIAS..... | 107 |
| APÊNDICE | 110 |

1 INTRODUÇÃO

A situação atual em que se encontra a sociedade demonstra que os consumidores estão cada vez mais exigentes, obrigando as empresas a optar pela qualidade como meio de sobrevivência no mercado. Esse cenário contrapõe-se à realidade existente nos serviços públicos, onde este setor é visto como retrógrado perante os avanços mundiais, e a competência dos governos tem sido posta em dúvida com bastante frequência.

Sabe-se, porém, que o setor público não tem ficado imune às questões relativas à qualidade, ao contrário, tem enfrentado desafios para atender necessidades e satisfazer seus clientes, que estão mais críticos em relação aos serviços que recebem. Sendo assim o principal desafio da gestão pública é adequar sua estrutura a esta realidade que prima pela eficiência, baixos custos, rapidez e bons serviços. A iniciativa pela implantação da qualidade no atendimento ao cidadão deve tomar lugar à prioridade antes dada somente ao processo. Isso porque mesmo tratando-se de um serviço de livre concorrência, a necessidade da satisfação do cliente é primordial para o sucesso dos serviços de atendimento ao cidadão.

Para efetivar o processo da qualidade, são necessárias mudanças na forma de administrar as organizações no que diz respeito a fatores como informação, tecnologia, capital e recursos humanos. É preciso que estes fatores estejam orientados à satisfação dos clientes internos e externos da organização. Porém, é necessário compreender que a excelência não é resultado apenas de tecnologias empregadas ou recursos financeiros disponíveis, mas que o diferencial competitivo está centrado em atender as necessidades dos clientes. Denton (1990) afirma que o sucesso da prestação de serviços com qualidade está no fato de não só atender, mas, se possível, exceder as expectativas dos clientes.

Com a Reforma do Estado, iniciada no país nos anos 90, a administração pública passa por mudanças que objetivam torná-la mais eficiente, oferecendo aos seus clientes, os cidadãos, mais serviços com maior qualidade. Isso se dá através do aperfeiçoamento das rotinas e processos de trabalho, simplificando procedimentos, desburocratizando e estabelecendo metas e indicadores de desempenho e de satisfação ao cidadão. Desta forma, a administração pública voltada para o cidadão é tida como um modelo gerencial no qual seu objetivo é oferecer serviços públicos de maior qualidade atendendo melhor às demandas de seus usuários.

Visando este quadro, a Prefeitura Municipal de Florianópolis criou a Central de Atendimento ao Cidadão – Pró-Cidadão, que é um projeto que objetiva o atendimento integrado de diversas secretarias em um só local, oferecendo um atendimento diferenciado e apresentando resultados com maior agilidade aos seus clientes, os cidadãos florianopolitanos. Neste sentido, o projeto implantou um modelo de atendimento multifuncional, onde todos os atendentes são treinados em todos os sistemas necessários para os serviços. No modelo em questão, todos os atendentes fazem-se aptos a atender ao cidadão, independente do serviço solicitado, permitindo ainda uma rotatividade de pessoal, guiada pela demanda existente em cada serviço.

Sendo assim, para verificação e manutenção da qualidade nos serviços oferecidos, que é o objetivo do projeto, são necessárias avaliações, pois estas entram como identificadoras de deficiências e aptidões de funcionários e atividades que interferem neste processo de qualidade. Segundo Denton (1990; p.111) “o processo de avaliação nos dá resultados imediatos a respeito do que está sendo feito”. É o processo de avaliação que nos permite saber o que devemos estar fazendo e se o fazemos da forma correta. Porém o empenho para que os resultados possam ser alcançados devem ser advindos de diversos lados, gerando um espírito de equipe que agregue a qualidade necessária para o alcance dos objetivos.

Assim sendo, o presente estudo busca responder a questão: como a qualidade dos serviços prestados pela Prefeitura Municipal de Florianópolis, através do Centro de Atendimento ao Cidadão – Pró-Cidadão, está sendo vista pelos seus usuários, durante este primeiro ano de sua existência?

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral estabelecido para o desenvolvimento do estudo é avaliar o nível de satisfação com os serviços oferecidos pela Prefeitura Municipal de Florianópolis, através do Centro de Atendimento ao Cidadão – Pró-Cidadão, após seu primeiro ano de existência, considerando o primeiro semestre de 2006.

Os objetivos específicos são:

- a) Descrever o modelo Pró-Cidadão e similares nacionais;
- b) Identificar o perfil sócio-econômico dos clientes;

- c) Avaliar o grau de satisfação dos clientes para com os serviços prestados;
- d) Propor alterações que reorientam os serviços;
- e) Identificar recursos e custos ao processo, resultante das propostas;
- f) Rever o sistema de controle e avaliação do projeto.

1.2 JUSTIFICATIVA

Durante o processo de implantação da qualidade, nem sempre as motivações e meios de atendê-la nos serviços prestados fazem-se notar pelo seu cliente final, ou mesmo não atingem seus objetivos finais. Além do que, os processos de melhoramento da qualidade não são implantados nem geram resultados imediatos, pois, além das mudanças estruturais geradas, impõem necessidades de mudanças culturais e isso demanda tempo e paciência por parte de todos os envolvidos.

Visando o sucesso na implantação desses sistemas para a manutenção da qualidade, a utilização do método de avaliação da qualidade dos serviços através da mensuração da satisfação dos seus clientes, que é o objetivo deste estudo, promove resultados de forma simples e direta. Porém estas avaliações precisam ocorrer com frequência constante, uma vez que, como já dito, o aperfeiçoamento da qualidade nos serviços prestados precisa ser um processo contínuo.

Na concepção de Castro (1977), independente do tipo de estudo que se pretende realizar, os critérios de originalidade, importância e viabilidade devem ser cumpridos, servindo assim “como roteiro para organizar nossa busca de uma solução” (CASTRO, 1977, p.56).

Quanto ao critério de importância, Castro (1977) afirma que esta é justificada por um tema que afete um segmento substancial da sociedade ou que está ligado a alguma questão crucial. Um estudo a respeito do grau de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados é de inegável importância para a organização, pois é através destas avaliações que a mesma pode analisar os resultados obtidos nesses processos. E assim, através dessa avaliação a organização pode empenhar-se nas necessidades de melhorias e aperfeiçoamentos, sem esquecer que estes devem ser constantes. Para Denton (1990, p. 99), “Cada empresa precisa avaliar os serviços fornecidos aos clientes. De fundamental importância é a necessidade de avaliar o estado dos serviços e que melhorias são necessárias”.

A originalidade de um estudo justifica-se pela obtenção de resultados com potencial para surpreender, segundo Castro (1977), e não necessariamente um tema nunca estudado. Ao se considerar que o projeto em questão, implantado pela Prefeitura Municipal de Florianópolis no mês de dezembro de 2004, é um projeto bastante recente, dentro de uma estrutura rígida, burocrática e antiga, a implantação da qualidade nos seus processos precisa transpor algumas dessas barreiras. Pois embora seja conhecido o fato de que o serviço atual oferece mais qualidade através deste projeto do que antes dele, o nível da qualidade oferecida e as necessidades de melhoramentos são aspectos de pouco conhecimento formal por seus gestores. Sendo assim, a avaliação do nível de satisfação atual dos clientes, considerando que os processos estão em etapa de implantação e aperfeiçoamento constante, remete resultados até então desconhecidos. Pois, “quanto mais testada uma teoria menos os novos testes nos surpreenderão e menor a probabilidade de que nos digam alguma coisa de novo” (CASTRO, 1977, p.57), o que ratifica a originalidade da pesquisa, pois para melhorar a qualidade é preciso conhecer seu nível atual e, isso ainda não foi realizado pela organização.

Para o desenvolvimento de um estudo, a avaliação de sua viabilidade é essencial, que, na interpretação de Castro (1977), trata-se dos prazos estabelecidos, dos recursos financeiros necessários, da disponibilidade de potencial informação e a preparação dos envolvidos no estudo. Neste caso, os prazos para sua realização foram todos planejados, dentro de um cronograma pré-definido, permitindo uma adequação às datas exigidas. Os recursos financeiros serão irrelevantes, uma vez que se trata de um estudo sobre a organização de atuação da autora, ou seja, as informações necessárias serão todas coletadas no próprio local, fazendo desnecessários deslocamentos excessivos. Quanto à disponibilidade de informações para a avaliação, além da fundamentação teórica realizada, o processo de coleta de informações na organização é de fácil acesso, uma vez que existe uma relação trabalhista entre a autora e a organização. E, finalmente, a preparação da autora comprova existência pelo fato de que o estudo em questão trata-se da aplicação dos conhecimentos adquiridos durante a jornada acadêmica.

Finalmente, justificados os critérios, a viabilidade da pesquisa fica evidenciada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são abordados os aspectos teóricos sobre os quais será alicerçada a pesquisa em questão. Para que se possa compreender mais sobre a problemática da qualidade nos serviços públicos, faz-se necessário entender melhor alguns aspectos que envolvem a gestão de serviços e gestão de qualidade. Para isso serão apresentados conceitos importantes sobre serviços e suas características, além de abordar a qualidade como fator de diferenciação e o processo de avaliação do serviço pelo cliente.

2.1 SERVIÇOS

O serviço pode ser definido como um ato desempenhado de uma parte para outra que, na concepção de Lovelock (2001), caracteriza-se como um produto intangível, vinculado ou não a bens resultantes de fatores de produção.

De acordo com Teboul (1999), a prestação de serviços ocorre mediante interações com o cliente, visando atender suas necessidades.

Um conceito bem completo sobre serviços é defendido por Cobra (1992, p.322) da seguinte maneira:

Serviços são atividades, benefício ou satisfação oferecidos para a venda. Os serviços são intangíveis e ao mesmo tempo produzidos e consumidos; não são palpáveis, não podem ser cheirados, são perecíveis e não podem ser armazenados. Requerem alto controle de qualidade, credibilidade e adaptabilidade.

Para Reis & Oliveira (1997) existe a possibilidade de divisão dos serviços em de duas formas: a primeira trata da associação ou não de um serviço a um bem material, sendo que quando este é fornecido sem bens materiais caracteriza um serviço puro, já quando existe associação de um bem material fica definido como serviço agregado; a outra forma de divisão distingue os serviços como direto e indireto, sendo que a primeira situação acontece quando há um contato direto entre o cliente e o prestador do serviço, e a segunda situação é quando não existe este contato direto.

2.1.1 Características dos Serviços

É preciso conhecer o que são os serviços, e entender as diferenças que existem entre um serviço prestado e um bem físico produzido, para que a gestão de serviços seja conduzida para um desempenho satisfatório.

Existem algumas características principais que possibilitam essa diferenciação entre os bens e os serviços, além de evidenciar a subjetividade das condições de avaliação de um serviço prestado, de acordo com Giansi e Correa (1996). E essas características são: a intangibilidade, a variabilidade ou heterogeneidade, a perecibilidade de seus resultados e a simultaneidade entre a produção e o consumo.

A intangibilidade é algo experimentado, e que não pode ser tocado ou preservado. Esta característica torna a avaliação dos serviços bastante subjetiva, por isso as pessoas procuram aspectos que evidenciem a qualidade desses serviços que, segundo Kotler (2000), essa avaliação passa a ser feita com base em aspectos como instalações físicas, pessoas, equipamentos, símbolos, preço e material de comunicação. Fitzsimmons (apud Seldin, 2005) sintetiza a característica da intangibilidade denominando os serviços como idéias e conceitos e os produtos como objetos, como pode ser visualizado na figura 1.

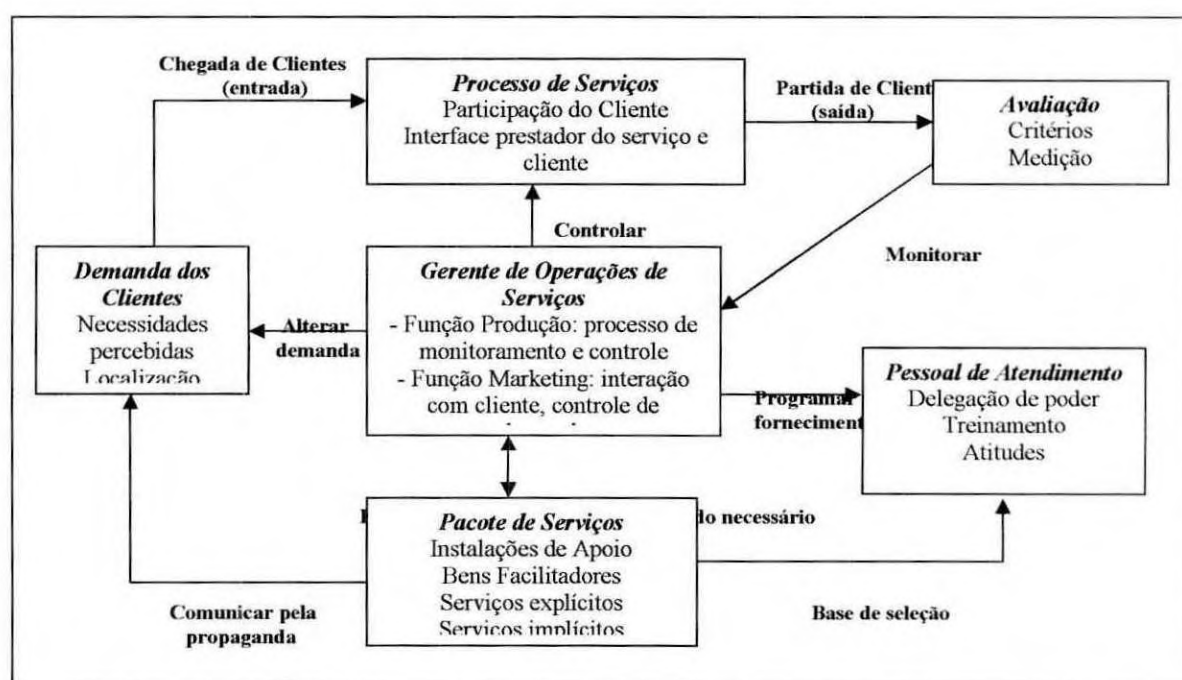


Figura 1: Visão de sistemas abertos das operações de serviços
Fonte: Fitzsimmons (2000, apud SELDIN, 2005, p.49)

As instalações de apoio tratam-se dos recursos físicos necessários para que um serviço possa ser oferecido, como por exemplo, o prédio onde a empresa desempenha suas atividades. Os bens facilitadores são os materiais que são adquiridos, consumidos ou fornecidos ao consumidor do serviço, como um cafezinho oferecido pela empresa. Os serviços explícitos tratam-se das características ou benefícios (essenciais ou intrínsecos) que são percebidos com facilidade, como uma expedição sem atraso. E os serviços implícitos são os benefícios psicológicos ou características extrínsecas que são percebidas sutilmente pelo cliente, como a privacidade em uma área de cobranças de um setor financeiro.

Quanto à característica da inseparabilidade ou simultaneidade entre produção e consumo dos serviços, pode-se dizer do fato de que estes não podem ser estocados, atrelando assim produção e consumo. Esta característica se refere à necessidade da presença do cliente ou um bem de sua propriedade que, de acordo com Ganesi e Corrêa (1996), há necessidade da participação do cliente no processo de produção do serviço.

A variabilidade, diz-se estar ligada à dependência que o serviço tem de quem o presta e de quem o recebe, pois por mais que este seja bastante padronizado, as influências sofridas sempre afetarão seu resultado. Isso ocorre, pois as organizações têm pouco ou nenhum controle sobre as ações e atitudes que seus clientes assumem ao participar da produção do serviço. Sendo assim a organização não possui total poder em manter a qualidade de seu serviço constante, pois, de acordo com Denton (1990), a natureza do ser humano que está envolvido no processo dos serviços é inconstante e variável entre eles, influenciando assim esse processo.

E a perecibilidade de seus resultados, caracteriza-se também pelo fato de que o serviço só pode ser usado no momento em que está sendo oferecido, sendo assim não existe possibilidade de estocá-lo. Os serviços, para Ganesi e Corrêa (1996), são geralmente produzidos e consumidos simultaneamente. Esta característica implica no fato de haver necessidade de um controle de qualidade durante o processo, onde os eventuais erros que ocorram durante o processo são imediatamente percebidos pelo cliente.

Essas características dos serviços impõem à organização a necessidade de compreender o que seus clientes realmente procuram e o que eles avaliam. Isso porque, diferente dos produtos, os serviços não podem ser inspecionados após sua produção, mas a sua avaliação ocorre durante o seu processamento. Fitzsimmons (2000, apud SELDIN, 2005, p.49) argumenta que, “em matéria de serviços, o processo é o produto”.

Neste sentido, a presença do cliente anula a perspectiva de um sistema fechado existente na manufatura, e expõe a organização a um sistema aberto onde empregados do setor de serviços interagem diretamente com os clientes, e todos os impactos das variações de demandas são transmitidos ao sistema. Sendo assim, o cliente passa a estar no centro da organização, e o objetivo desta deve ser oferecer mais valor a ele, de forma rápida e custos mais baixos.

2.2 SERVIÇO PÚBLICO

Com seu surgimento na França, e polêmica desde a sua origem, a “Teoria do Serviço Público” foi de grande relevância para a elaboração do próprio Direito Administrativo. O conceito de serviço público foi desenvolvido de maneira especial por órgãos franceses, tendo em vista a necessidade de ser separada à jurisdição administrativa da comum. Porém, devido à expansão das atividades públicas, esta noção não se estabilizou e, após adquirir tal elasticidade, o conceito perdeu sua precisão entrando num estado de crise.

Assim, num primeiro momento, ao se buscar uma noção para definir Direito Administrativo, autores passaram a utilizar o conceito de “serviço público”. Mas, para muitos, a distinção entre atividades dos particulares e atividades públicas estava na destinação desta última, que visara unicamente satisfazer o interesse geral.

Na ótica de Rivero (1981 apud VEIGA, 1998, p.25), num paradigma liberal, a atividade pública de fato era nitidamente diferente, quanto ao seu objeto, das atividades privadas, demandando, por isso mesmo, um regime jurídico específico. Assim surgia o direito dos serviços públicos: o Direito Administrativo, onde as questões relativas à competência do juiz administrativo e ao conteúdo da disciplina ficaram elucidadas.

Entretanto, o autor ainda afirma que, a partir do momento em que se constatou que a Administração não estava mais voltada apenas à gestão de serviços públicos, e que nem sempre a gestão de serviços públicos se servia dos expedientes do Direito Administrativo, tal concepção passou a se enfraquecer.

Mas, com o desenvolvimento, pelo Estado, de serviços públicos industriais e comerciais, e depois sociais (após a Primeira Guerra Mundial), cada vez mais abrangentes, sua íntima conexão com institutos de Direito Privado, e a atribuição, por aquele, de serviços públicos a particulares, a noção de serviço público entrou definitivamente em crise.

Com a criação de instituições concebidas como de Direito Privado para gerir serviços públicos, a ampliação do espectro das funções estatais (inclusive para áreas antes relegadas aos particulares) e o reconhecimento do caráter público da atividade de determinadas empresas particulares, fez cair por terra a noção, até então estável, não mais servindo como fundamento ou critério de Direito Administrativo. O conceito tradicional de serviço público, por Mello (1968, p.159), como sendo “a atividade de interesse geral prosseguida por um organismo administrativo sob regime derogatório do de direito comum”, tornou-se fatalmente impreciso.

Assim sendo, em termos estritamente jurídicos, o conceito de serviço público, de acordo Mello (1968, p.170), é tido como “aquele que se consubstancia através de regime jurídico especial, instituído pelo Estado no interesse direto dos fins que consagrar como próprios”.

2.2.1 O Estado e a Administração Pública

Mesmo que brevemente, é relevante analisar alguns aspectos relacionados ao Estado, pois foi a partir da evolução deste que surgiu um tipo específico de Administração Pública que, por sua vez, presta uma gama de serviços tidos como públicos.

O Estado, na interpretação de Bastos (1994 apud SANTOS, 2003), apresenta-se como o resultado de uma longa evolução na maneira de organização do poder. Para o autor, Bastos (1994 apud SANTOS, 2003, p. 37), o Estado é conceituado como “a organização política sob a qual vive o homem moderno, resultante de um povo vivendo sobre um território delimitado e governado por leis que se fundam num poder não sobrepujado por nenhum outro externamente e supremo internamente”.

A finalidade do Estado varia através dos tempos e nos vários lugares, conforme o grau de civilização dos povos e as tendências políticas dos respectivos governos. Sendo que devem ser garantidos, pelo poder político e soberano, a segurança, a justiça e o bem-estar da sociedade, uma vez que estes são considerados os fins do Estado. Pois em uma sociedade organizada, o que deve sempre primar é a preocupação com a pessoa humana dentro dos elementos citados.

O Estado possui diversas funções, porém existem três que são fundamentais em qualquer tipo de Estado, de acordo com Santos (2003):

- a) Legislativa: tem por objetivo a elaboração de normas jurídicas;
- b) Executiva: tem por escopo a execução da ordem jurídica, dos serviços públicos e da administração do Estado, exercida pelo chefe do Estado e auxiliares ou órgãos colegiados;
- c) Jurisdicional: tem por fim aplicar o direito, julgar, sentenciar, proteger e tutelar a ordem jurídica.

Com o surgimento do Estado Social e Democrático de Direito, a organização política passa a ter um papel ativo, onde o direito evolui da liberdade para os direitos políticos e, posteriormente, para os direitos sociais que demandam ações diretas do Estado.

A Administração Pública trata-se da “atividade através da qual as autoridades públicas buscam a satisfação das necessidades do interesse público, utilizando-se, quando necessário, das prerrogativas do Poder Público”, de acordo com Rivero (1981 apud VEIGA, 1998, p.25). Sendo assim esta, juntamente com o Estado Social e Democrático de Direito, desdobram-se dentro das organizações de seu poder, na persecução da eficiência e da transparência política e administrativa, utilizando o expediente da descentralização.

Conforme a Reforma Administrativa institucionalizada através do Decreto-Lei 200 de 1967, os princípios fundamentais da Administração Pública, de acordo com Teixeira & Santana (1995), são o planejamento, a coordenação, a descentralização, a delegação de competência e o controle. Porém alguns destes princípios mostram-se bastante fragilizados diante das instabilidades existentes na Administração Pública.

O planejamento, como primeiro princípio, é marcado por evidente descontinuidade na administração pública brasileira, fato este que se evidencia com a quebra de ciclos de planejamento. Isso porque os planos são alterados a cada mudança de governo devido à alta instabilidade das equipes técnicas. Esta falta de coerência entre desafios e metas das diferentes administrações gera desgastes, perda na iniciativa, ruptura no processo decisório e quebra nos investimentos. Assim, torna-se difícil a implantação de sistemas de controle que deveriam avaliar com coerência o planejado e o executado.

Ao se abordar com mais profundidade o conceito de descentralização, como um dos cinco princípios fundamentais institucionalizados com a Reforma Administrativa de 1967, pode-se tratar do aspecto político ou territorial ou ainda da descentralização administrativa ou por serviços. Quando é o caso de descentralização política ou territorial, Cretella Junior (1980) diz ser a partilha ou transferência de atribuições entre poder central e outras unidades, onde todas são pessoas jurídicas públicas políticas. Este tipo de descentralização, que veio a inspirar a descentralização administrativa, permite uma maior proximidade entre

administração e administrados, o que gera aumento na eficiência administrativa, com o aumento da capacidade de detectar problemas e resolve-los mais rapidamente.

A descentralização administrativa veio a ser vista como uma forma de organização da administração do Estado, onde serviços são individualizados pelo seu objeto ou estrutura que, dotados de personalidade jurídica, patrimônio e órgãos diretores autônomos, passam a ser batizados de “estabelecimentos públicos”. Nesse cenário, o método empregado passa a ser chamado de descentralização por serviços que, segundo Blasi (1982 apud VEIGA, 1998), a modalidade orienta a máquina governamental por dois princípios, o da divisão do trabalho e a especialização das tarefas, onde o Estado cria entes (dotados de personalidade jurídica, autonomia administrativa e financeira) para realizar tarefas específicas. Conforme Trosa (2001, p.50) “o serviço público evolui da pirâmide hierárquica à constelação de atores diversificados”, ou seja, sua tendência à descentralização fica, cada vez mais, evidente diante da diversificação de serviços que a administração pública vem absorvendo com o passar dos anos.

Caracterizando este quadro de centralização e descentralização, na administração pública a sua estrutura é diferenciada em Administração Direta e Indireta. De acordo com o Decreto Lei nº. 200, de 25 de fevereiro de 1967, na Organização Administrativa Federal (mas servindo igualmente de natural paradigma as Administrações Estaduais e Municipais) a Administração Direta é tida pelo conjunto de órgãos componentes dos Ministérios ou diretamente ligados à Presidência da República; e a Administração Indireta é configurada como aquela exercida por Autarquias, Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista e Fundações Públicas. No artigo 5º deste Decreto, são definidas cada uma destas:

I – Autarquia – serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.

II – Empresa Pública – a entidade dotada de personalidade jurídica de Direito Privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criada por lei para exploração de atividade econômica que o Governo seja levado a exercer força de contingência administrativa, podendo revestir-se de qualquer das formas admitidas em Direito.

III – Sociedade de Economia Mista – a entidade dotada de personalidade jurídica de Direito Privado, criada por lei para exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União ou entidade da Administração Indireta.

IV – Fundação Pública – a entidade dotada de personalidade jurídica de Direito Privado, sem fins lucrativos, criada em virtude de autorização legislativa, para o desenvolvimento das atividades que não exijam execução por órgão ou entidades de Direito Público, com autonomia administrativa, patrimônio próprio geridos pelos respectivos órgãos de direção, e funcionamento custeado por recursos da União e de outras fontes.

As Autarquias possuem uma imprecisa conceituação legal, sendo que são configuradas entidades de Direito Público meramente administrativas, na qual são criadas por lei específica para realização de serviços, atividades ou obras descentralizados da entidade que as criou. Estas não possuem subordinação hierárquica, estando sujeitas apenas ao controle final.

As Empresas Públicas são pessoas jurídicas de Direito Privado, formadas com capital público, sendo que as atividades por elas desenvolvidas são reputadas ao interesse público. Sendo assim obedecem aos ditames do Direito Comercial, exercendo suas atividades como se fossem particulares.

As Sociedades de Economia Mista são também pessoas jurídicas de Direito Privado, nas quais há concurso de capital público e privado. Desempenham atividade econômica ou outro serviço de utilidade pública, obedecendo ao paradigma das sociedades mercantis, inclusive no que concerne ao lucro, e devem se revestir na forma de Sociedade Anônima.

As Fundações Públicas, por sua vez, configuram a personalização de um patrimônio atrelado a um fim público não econômico.

2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Produtividade e qualidade foram historicamente consideradas como questões para gerentes de operações. Entretanto, os esforços contínuos para compreender e melhorar a qualidade voltam-se ao cliente e ao reconhecimento de que a qualidade é definida pelo cliente (LOVELOCK, 2001, p.102).

A qualidade como conceito já existe há milênios, porém como função gerencial ela não é tão antiga assim, afirma Garvin (1992). Para ele, este conceito encontra-se em constante evolução, pois esta que há tempos era vista como ato da inspeção, hoje é considerada essencial para o sucesso estratégico da organização. A qualidade que antes se tratava de uma exclusividade dos departamentos de produção e operações, tem adentrado cada vez mais aos diversos departamentos das organizações e recebido atenção dos gestores.

Recentemente nota-se que os esforços das organizações para manterem seus objetivos focados na qualidade tem sido cada vez maior, sendo que várias delas já possuem certificações de qualidade (tipo ISO) em seus processos produtivos. Porém quando se trata da prestação de serviços, torna-se muito complexo realizar este tipo de avaliação, o que dificulta o aprimoramento de técnicas e padrões aplicados à qualidade dos serviços. Pois deve

considerar-se que, em serviços, o cliente é participante no processo de fabricação, o que muda os conceitos de qualidade.

Para Albrecht (1992, apud LAS CASAS, 1999, p.16) a qualidade nos serviços é a capacidade que uma experiência ou fator tenha para satisfazer necessidades, resolver problemas ou fornecer benefícios a alguém. Assim sendo, o serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação.

Bateson (2001, p.363) ainda afirma que “a qualidade geralmente é considerada como um atributo nos processos de escolha dos consumidores. A qualidade fecha o circuito entre a avaliação e o processo de escolha”.

Porém cabe ressaltar que, a qualidade dos serviços não deve ser confundida com a satisfação do cliente, pois, segundo Bateson (2001), a satisfação é uma avaliação passageira específica de uma transação, enquanto a qualidade do serviço é uma atitude formada por uma avaliação global de longo prazo de um desempenho. Dessa forma, a busca pela qualidade dentro de empresas prestadoras de serviços não deve cessar no momento em que avaliações de satisfação junto aos seus clientes são positivas, mas, ao contrário, a continuação com investimentos no constante aperfeiçoamento da qualidade deve ser motivada. Pois, conforme defende Dettmer *et al.* (2002, p.67), “os clientes avaliam seus níveis de satisfação ou insatisfação depois de cada encontro e utilizam esta informação para atualizar suas percepções de qualidade do serviço”.

Lovelock (2001) ratifica que a satisfação é uma reação emocional de curto prazo de uma experiência específica de serviço, enquanto a percepção dos clientes sobre qualidade são avaliações de longo prazo sobre a entrega de serviços. Sendo assim, a qualidade dos serviços dá-se mediante opinião dos clientes sobre o serviço, mas que se constitui após uma série de experiências bem ou mal sucedidas.

Através da figura 2 faz-se possível verificar de que forma a qualidade nos serviços é percebida pelos clientes de uma organização, pois segundo Giancesi e Correa (1996, p.196), “a qualidade nos serviços pode ser definida como o grau em que as expectativas do cliente são atendidas/excedidas por sua percepção do serviço prestado”.

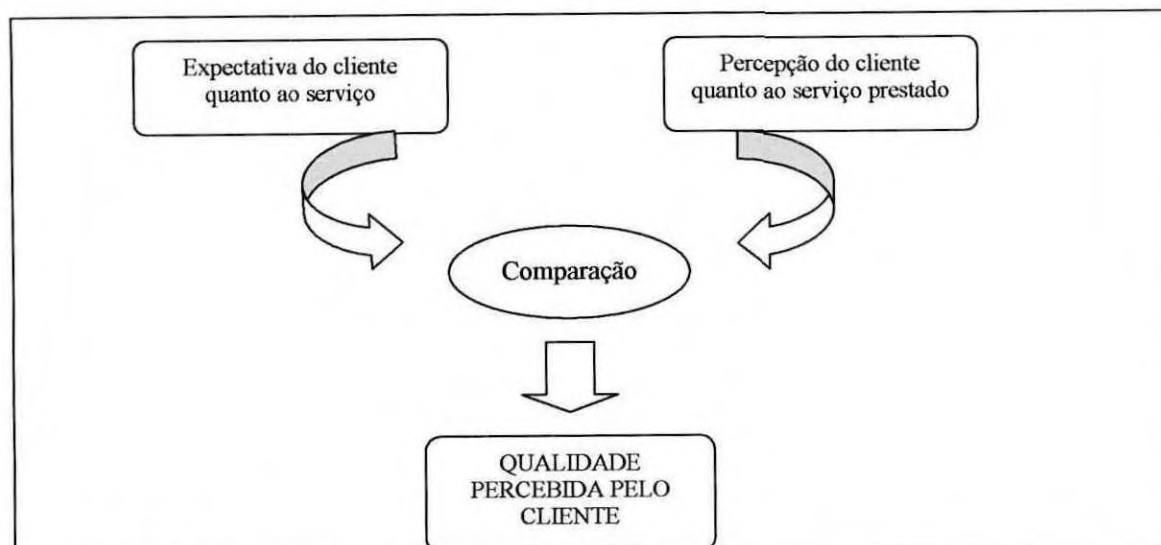


Figura 2: Qualidade em serviços
Fonte: GIANESI e CORREA (1996)

Os autores Dinsdale & Marson (2000) colocam que, na elaboração de um conceito de qualidade nos serviços, que fazem com que as pessoas considerem satisfatórias ou não as suas experiências com os serviços alguns aspectos devem ser considerados, como a pontualidade, o acesso, a confiança, a capacidade de resposta e os custos que envolvem o serviço. Porém os autores lembram que, em alguns casos estas variáveis podem ser em maior número ou em menor, dependendo do serviço. Além do que, é importante lembrar que, segundo Giancesi e Correa (1996) estes são os critérios a serem medidos nas avaliações de qualidade. Na tabela 1 é possível verificar estas variáveis de forma mais detalhada, na ótica de Schmidt e Strickland (2000).

Tabela 1: Características do atendimento

| | |
|------------------------|--|
| Capacidade de Resposta | <ul style="list-style-type: none"> • entrega pontual do serviço; • número de contatos para ser atendido; • tempo de espera • reação eficaz para preocupações manifestadas. |
| Confiabilidade | <ul style="list-style-type: none"> • prestou o serviço necessário; • prestou o serviço prometido; • cumpriu as políticas e padrões; • mínima taxa de erro. |
| Acesso e Instalações | <ul style="list-style-type: none"> • localização conveniente; • acesso físico ao edifício; • conforto dos escritórios e locais de espera; • estacionamento adequado; • horário de expediente; • aparência, nitidez e localização das placas; • facilidade para agendar compromissos; • acesso a telefone; • uso de tecnologia; • variedade de modos de acesso. |
| A Equipe de Serviço | <ul style="list-style-type: none"> • gentil; • empática; • prestativa; • hábil e competente; • dispõe de informações atualizadas; • respeitosa; • flexível; • justa; • capaz de proteger minha privacidade/confidencialidade. |
| Comunicação | <ul style="list-style-type: none"> • questões foram respondidas; • disponibilidade de informações; • linguagem simples; • consistência das informações/recomendações; • serviços prestados nos idiomas oficiais; • facilidade de compreender informações e documentos; • facilidade de compreender procedimentos. |
| Custo | <ul style="list-style-type: none"> • facilidade de faturamento/pagamento; • custo razoável. |

Fonte: SCHMIDT e STRICKLAND (2000, p.104)

2.4 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Conforme exposto anteriormente, existem diferenças entre produtos e serviços que tornam o gerenciamento de qualidade, dos serviços, bastante atípico e subjetivo. Afinal, os serviços dificilmente podem ser avaliados antes do cliente adquiri-lo, mas ele só pode fazê-lo durante o processo produtivo e, em alguns casos, só após conhecido o resultado.

“Por serem os serviços intangíveis, a formação das expectativas do cliente antes da compra não pode basear-se em uma imagem real...” (GIANESI e CORREA, 1996, p.79).

Para Schmidt e Strickland (2000), existem cinco elementos-chaves a serem avaliados nos serviços, a fim de fornecer à organização informações a serem usadas de forma eficaz na realização de melhorias. As pesquisas de satisfação dos usuários devem fazer perguntas, além de ser relevante coletar informações demográficas sobre os usuários, sobre as seguintes áreas:

- a) Expectativas dos usuários;
- b) Percepções das experiências com os serviços;
- c) Nível de importância;
- d) Nível de satisfação;
- e) Prioridades para melhorias.

“A avaliação que o cliente faz, durante ou após o término do processo, se dá através da comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado” (GIANESI e CORREA, 1996, p.79). Na figura 3 é possível perceber a avaliação do cliente como função das suas expectativas e da percepção do serviço.

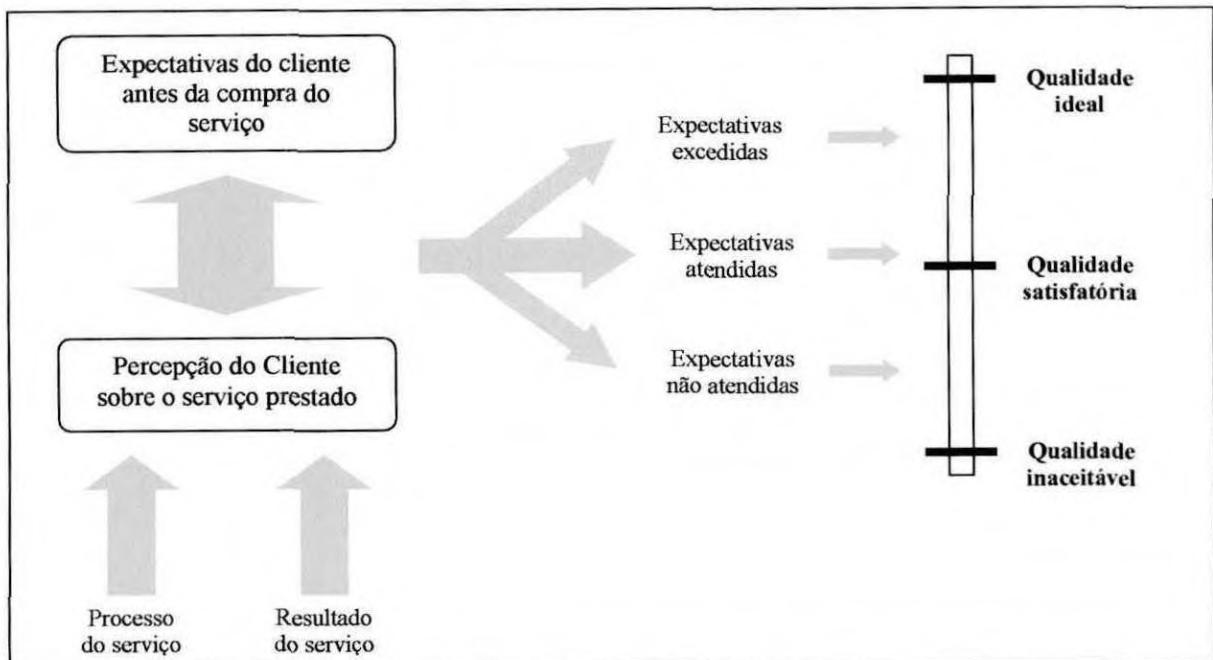


Figura 3: A avaliação de qualidade do serviço
 Fonte: GIANESI e CORREA (1996, p.80)

Como se pode notar há um outro fator que interfere na percepção de qualidade dos clientes, que são as expectativas que este possui em relação a determinado serviço. Pois uma empresa só consegue satisfazer plenamente seus clientes se alcança ou mesmo supera suas expectativas, sendo que estas terão sempre como base as necessidades que eles possuem. Afinal os clientes não irão ter expectativas em relação a uma empresa se estas forem inferiores as suas necessidades com relação àquele serviço.

Estas expectativas dos clientes podem variar não só em função de diferentes ramos de atividade, mas também em função de aspectos demográficos como sexo, idade, regiões, entre outros. Lovelock (2001, p.103) a respeito da formação das expectativas dos clientes, diz que "... envolvem diversos elementos diferentes, inclusive serviço desejado, serviço adequado, serviço previsto e uma zona de tolerância que se estende entre os níveis de serviço desejado e adequado". Na visão deste autor, esses conceitos são compreendidos da seguinte forma:

- a) Serviço desejado: é o tipo de serviço que os clientes esperam receber;
- b) Serviço adequado: é o nível mínimo de serviço que os clientes aceitarão sem ficar insatisfeitos;
- c) Serviço previsto: o nível do serviço que os clientes efetivamente esperam receber;
- d) Zona de tolerância: grau de variação do serviço de uma mesma empresa.

Conforme a figura 4, pode-se notar que as zonas de tolerância são limitadas pela qualidade mínima aceitável pelo cliente e pela qualidade realmente desejada pelo cliente. Ou seja, a zona de tolerância estabelece-se pela diferença do que o cliente acredita ser o serviço e o que ele realmente deve ser, sendo que ela deve ser flexível, pois de acordo com os atributos dos serviços em questão, ela pode variar. Pois as características heterogêneas dos serviços podem apresentar desempenho variável de acordo com a empresa que está fornecendo o serviço, ou mesmo a pessoa da linha de frente que o está prestando, ou até pela dimensão de qualidade que os clientes, ou a empresa, consideram mais importante.

| |
|---------------------------|
| Serviço Desejado |
| Zona de Tolerância |
| Serviço Adequado |

Figura 4: Zona de tolerância

Fonte: Parasuraman (apud SELDIN, 2005, p.56)

Para Lovelock (2001) uma forma de resultar em percepções positivas dos clientes em relação à qualidade dos serviços, é ultrapassando os níveis desejados das suas expectativas. Ou seja, quanto mais além das expectativas dos clientes se consegue chegar, maiores são as suas percepções a respeito da qualidade dos serviços prestados.

Existem, segundo Bateson (2001), quatro itens que justificam que a satisfação, ocorrida em uma experiência isolada ou num conjunto de experiência, ajuda os clientes a reconsiderar percepções de qualidade de serviço:

- As percepções que os clientes têm da qualidade do serviço de uma empresa com a qual não tem experiência prévia baseiam-se nas suas expectativas como consumidores;
- Os encontros subseqüentes com a empresa fazem o consumidor passar pelo processo de desconfirmação e reconsiderar ainda mais as percepções de qualidade do serviço;
- Cada encontro adicional com a empresa reconsidera ou reforça as percepções de qualidade de serviço;
- As percepções reconsideradas de qualidade do serviço modificam futuras intenções de compra do consumidor.

Mas é importante lembrar que a qualidade dos serviços não se dá somente na percepção de qualidade tida pelos clientes, porém esse fator é de grande importância, uma vez

que é a forma de avaliação mais usada. Para Las Casas (1992) os serviços possuem dois componentes de qualidade a serem considerados, que se tratam da qualidade como fator percebido pelo cliente e também a qualidade propriamente dita. Pois, segundo ele, algumas vezes, serviços com altos padrões de qualidade podem não satisfazer necessidades específicas de certos clientes, uma vez que fatores como o estado de ânimo ou o nível de stress influenciam nestas avaliações. E, em outros casos, serviços que não possuem tão elevado grau de qualidade comparado, por exemplo, aos seus concorrentes, podem estar satisfazendo plenamente seus clientes.

Lovelock (2001) apresenta cinco dimensões que servem como critério de julgamento na percepção da qualidade para os clientes de serviços, e são a confiabilidade, os aspectos tangíveis, sensibilidade, segurança e empatia. Porém, Giansesi e Correa colocam que estes cinco critérios, utilizados inclusive em instrumentos para avaliar percepção a respeito da qualidade, como o método Servqual, tornam a avaliação um pouco subjetiva. Mas, eles colocam que este é um instrumento válido para compreender a forma como o cliente avalia os serviços, mas os atributos utilizados são abrangentes demais para auxiliar os gestores nas tomadas de decisão.

Por isso, através de um conjunto de critérios para avaliação do serviço, Giansesi e Correa (1996) combinam visões de diferentes autores, sendo que o resultado apresenta-se proposto conforme mostra a figura 5.

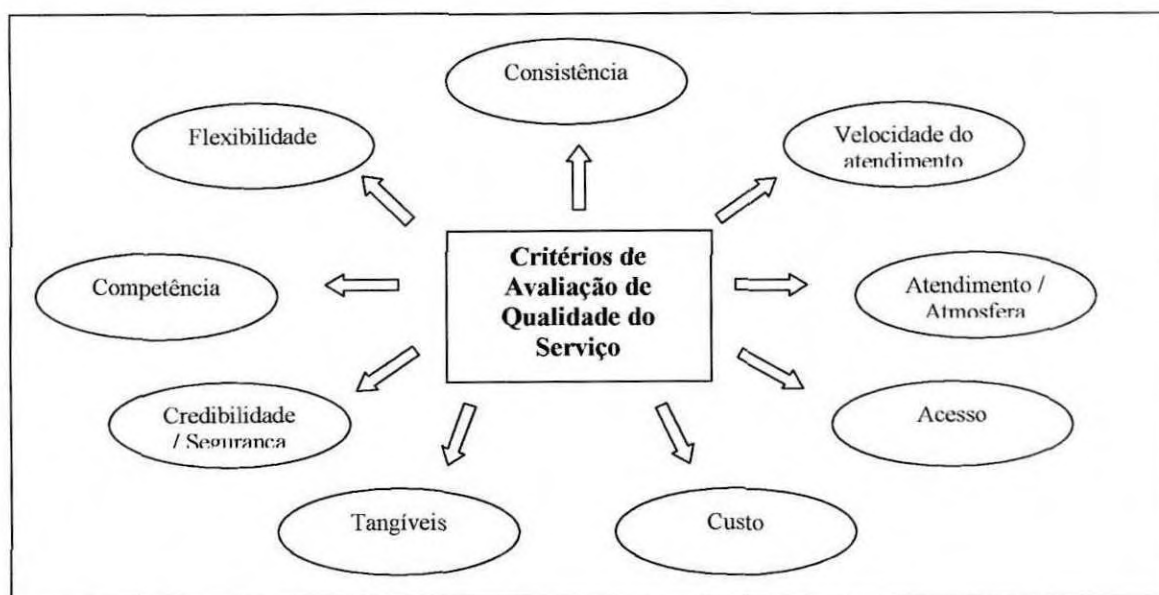


Figura 5: Os critérios de avaliação da qualidade do serviço
Fonte: GIANESI e CORREA (1996, p.91)

A seguir estão apresentadas as definições que os autores Gianesi e Correa (1996) apresentam para cada um dos critérios expostos.

- a) **Tangíveis:** como o serviço é intangível, os clientes assimilam evidências tangíveis para formar uma avaliação, como por exemplo, objetos utilizados na decoração da empresa ou na apresentação do quadro de funcionários. Este é um critério importante aos serviços devido à dificuldade de o cliente avaliá-lo antes da compra, remetendo sua atenção aos itens tangíveis nas avaliações.
- b) **Consistência:** refere-se à ausência de variabilidade no resultado, ou seja, a conformidade com experiências anteriores. É um critério importante, pois através dele os clientes podem saber o que esperar do serviço.
- c) **Competência:** trata-se da habilidade e conhecimento do prestador de serviços na sua execução, no que diz respeito às necessidades técnicas dos consumidores. Sua importância dá-se pelo fato de o cliente dispor, através do serviço, de uma capacitação da qual não dispõe.
- d) **Velocidade de Atendimento:** é um critério importante para a maioria dos consumidores nos casos em que a presença destes se faz necessária, pois se trata do tempo que o cliente precisa dispor para receber o serviço, sendo que geralmente eles consideram como tempo perdido.
- e) **Atendimento / Atmosfera:** diz respeito à quão agradável é a experiência que o cliente tem na prestação do serviço, referente à atenção a ele dispensada bem como a cortesia com a qual é tratado. Este critério avalia o nível de prazer que o cliente tem em participar do processo de prestação do serviço.
- f) **Flexibilidade:** refere-se à capacidade de mudança e adaptação na operação, por motivo de mudança nas necessidades do cliente, no processo ou no suprimento de recursos. Além disso, deve-se considerar que o processo de prestação de serviço é cercado de incertezas e variabilidades, exigindo flexibilidade principalmente da linha de frente.
- g) **Credibilidade / Segurança:** esta dimensão está ligada a fatores como competência e certeza da empresa. A competência está relacionada às habilidades em prestar os serviços e o conhecimento que a empresa possui sobre o serviço que presta e a certeza é o que o cliente precisa saber que está seguro. Ou seja, precisa existir uma formação de baixa percepção de risco no cliente, além da habilidade de transmitir confiança.
- h) **Acesso:** trata-se da facilidade que o cliente encontra para entrar em contato com o fornecedor do serviço. Além disso, considera também os fatores relativos às

instalações físicas do local como localização conveniente, acesso sinalizado, disponibilidade de estacionamento, amplo horário de operação, entre outros.

- i) Custo: é o critério que avalia quanto o consumidor irá pagar (em moeda) por determinado serviço, mas também considera os dispêndios com tempo gasto, esforço físico e desgaste psicológico. Pois ter preço acessível e exigir muito tempo e um desgaste psicológico excessivo, por exemplo, irá produzir uma imagem negativa perante o cliente.

Como já dito anteriormente, o atendimento satisfatório destes critérios é caminho que leva a organização ao alcance da qualidade. Porém, na visão de Giansesi e Correa (1996) esses critérios podem ter diferentes pesos nas avaliações dos clientes, pois, como já abordado, existem diversos fatores que influenciam nas percepções sobre qualidade pelos clientes.

2.5 QUALIDADE E AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

“A Administração Pública tem como característica específica uma relação de responsabilidade direta com o processo histórico global que se dá no desenvolvimento da sociedade; daí a necessidade de continuamente redefinir a sua missão em face dos novos imperativos, sob a pena de comprometer a sua capacidade sinérgica” (TEIXEIRA e SANTANA, 1995, p.07).

A Administração Pública possui, historicamente, uma forte influência dos princípios do Direito Administrativo, fazendo com que os controles vigentes estejam quase que totalmente baseados em aspectos jurídicos que não visam necessariamente avaliar a eficiência e eficácia das ações. Isto confirma que a constatação de que sempre que se fala em Administração Pública pensa-se logo em Direito Administrativo, sendo que a disciplina gerencial é deixada em segundo plano.

Não existe a intenção de negligenciar a importância do Direito Administrativo e o seu papel histórico como remédio contra a arbitrariedade, como a atrelagem da Administração Pública à legalidade. Porém, o fato é que a hegemonia do jurídico acabou por empobrecer a discussão sobre a Administração Pública, ou melhor, esta ficou restrita ao aspecto jurídico, como se o tema não reportasse uma análise sob a ótica especificamente gerencial.

Muito embora o modelo de Administração Pública em vigência tenha sua razão de ser, o que se percebe é que este não tem se mostrado capaz de atender aos anseios da

sociedade no que diz respeito à qualidade dos serviços prestados. Há uma realidade de um momento em que a sociedade brasileira precisa de um fortalecimento em seus mecanismos societários, pois os seus modelos de gestão pública estão enfraquecidos.

2.5.1 Qualidade nos Serviços Públicos

“O objetivo da reforma é permitir que a administração pública se torne mais eficiente e ofereça ao cidadão mais serviços, com maior qualidade. Ou seja, fazer mais e melhor com os recursos disponíveis. A redução de custos será perseguida ao mesmo tempo em que se promove a contínua revisão e aperfeiçoamento das rotinas e processos de trabalho, simplificando procedimentos, desburocratizando e estabelecendo metas e indicadores de desempenho e satisfação do cidadão”.
(BRASIL, 1997, p.7)

A aplicação dos princípios da qualidade à Administração Pública, notadamente aos serviços por elas prestados, tem demonstrado ser uma boa alternativa nessa busca de excelência organizacional por parte dos órgãos e entidades públicas. Deming (1990) propõe uma transformação do modo de gerir através da diminuição do custo total, a introdução da qualidade desde o primeiro estágio, a estipulação da continuidade de propósitos para melhoria de serviços, a eliminação do processo de administração por objetivos numéricos e a utilização de processos de aprimoramento e educação. Mas, para Osborne e Gaebler (1994), o crucial para a eficiência administrativa, é a transformação da administração pública de modo que se torne empreendedora, preventiva, descentralizada, orientada para o mercado e indutora de mudanças.

Porém é necessário ressaltar que a introdução de mudanças na administração pública, com propostas de novos mecanismos e diretrizes, representa sempre um encontro de frente com interesses estabelecidos, mas muitas vezes já ultrapassados pelos anseios da sociedade. Sendo assim faz-se necessária uma adequação a esses novos anseios e procedimentos, mas isso interferirá na cultura organizacional do aparelho administrativo do Estado.

De acordo com Popovich (1998 apud YAMASHITA, 2003) as necessidades de mudanças dentro das organizações públicas são geradas por cinco fatores principais:

- a) Pressões fiscais: com orçamentos cada vez menores o governo exige que o desempenho dos serviços públicos melhore, executando suas funções de uma forma melhor e produzindo resultados satisfatórios.

- b) Clientes sofisticados e exigentes: com o aumento nas expectativas e demanda por parte dos clientes, evidencia-se a necessidade de melhora na qualidade, mais serviços e maior produtividade.
- c) Mudanças na força de trabalho: funcionários altamente qualificados são necessários em organizações de alto desempenho. Porém, para competir com o setor privado, é necessário que o setor público promova maior satisfação profissional e liberdade aos seus funcionários para produzir.
- d) Percepção de desperdício e ineficiência: o setor público já possui um rótulo histórico de ineficiência e não efetividade conhecido por grande parte dos cidadãos.
- e) Novas tecnologias: através de novas tecnologias o setor público pode atender seus clientes de forma mais efetiva, pois novas tecnologias criam novas oportunidades.

É importante lembrar que entre os principais motivos que ocasionaram o reconhecimento desta necessidade de mudança na gestão pública está o ato democrático, onde a crise no atendimento ao cidadão demonstrava-se intolerável. Os usuários dos serviços estavam demonstrando-se cada vez mais insatisfeitos com a qualidade dos serviços geradas, principalmente, pela ineficiência e ineficácia no atendimento ao cidadão.

Esses debates sobre as diversas mudanças necessárias no setor público, em especial no atendimento ao cidadão passam a ganhar importância por volta dos anos 90 com a Reforma Gerencial que se iniciava. Alguns avanços bastante significativos apresentam-se com este novo cenário, sendo que o principal deles está na mudança do caráter auto-referido do Estado, onde este passa a direcionar seu foco para o cidadão, buscando atender suas necessidades, colocando em prática as novas idéias gerenciais. É neste mesmo momento que os movimentos relativos à melhoria da qualidade dos serviços públicos e ao foco no cidadão como cliente tornam-se bastante interessantes, pois ampliam as discussões sobre a eficiência e a qualidade no atendimento ao cliente dentro da esfera pública. Pois dentro desta reforma gerencial é imprescindível que o cidadão seja visto como cliente. Ao abordar sobre a Reforma Gerencial, Pereira (1997 apud Yamashita, 2003), afirma que ela só terá validade se lograr o melhor atendimento ao cidadão, uma vez que esta se demonstra incapaz de atender as reais demandas dos cidadãos-clientes.

De acordo com Coutinho (2000), a administração com foco no cidadão trata-se de uma mudança conceitual, imprescindível à modernização administrativa, o que gera necessidade de adoção de valores, atitudes e crenças que sejam compatíveis aos preceitos desta. Por isso essas mudanças não podem ser somente estruturais, de regras e processos, mas precisam ser

direcionadas à criação de novos sistemas de valores, pois a construção de um modelo administrativo com foco no cidadão só ocorrerá com uma grande mudança cultural. Para Osborne e Plastrik (1997 apud Coutinho, 2000) a principal forma de alcançar uma administração pública voltado para o cidadão é através da qualidade nos serviços prestados pelas organizações. Ou seja, isso acontece através das regras e padrões de qualidade que obrigam as organizações a desempenharem bem o seu trabalho, satisfazendo assim seus clientes.

Conforme Osborne e Plastrik (1997 apud Coutinho, 2000) existem instrumentos que asseguram a qualidade aos serviços públicos. Esses instrumentos são:

- a) Padrões de serviços: estabelecimento máximo e o mínimo de tempo de atendimento, tempo de espera, tempo de fila, número de funcionários disponíveis etc.
- b) Reparação ao usuário: formas de compensação, inclusive financeira, quando as organizações falham em seus serviços prestados ao público.
- c) Garantia de qualidade: devolução de dinheiro ou outro bem para o usuário que tenha ficado insatisfeito.
- d) Inspectores de qualidade: controle, por profissionais ou não, dos serviços prestados ao público de acordo com os padrões de qualidade já estabelecidos.
- e) *Ombudsmen*: auxilia os cidadãos-usuários na resolução de suas disputas, e obtém serviços ou informações que eles precisam quando não se sentem satisfeitos com o sistema de reclamações.

Na administração com foco no cidadão o usuário deve sempre ser mantido longe de confrontos com um labirinto de programas e repetições, bem como excesso de formulários, documentos e critérios processuais, podendo assim desfrutar dos benefícios a que tem direito. Além disso, é importante que exista uma simplificação no atendimento, sendo que os serviços devem ser sempre o mais simples e transparente possível, pois os usuários estão preocupados em resolver seus problemas da forma mais rápida e tranquila possível.

2.5.1.1 Gestão de Relacionamento com o Cidadão

De acordo com Clève (1995 apud SANTOS, 2003, p.155), a palavra cidadão deve ser vista “a partir de uma perspectiva ampla, não circunscrita ao universo daquelas pessoas que,

porque detentores de direitos políticos, podem votar ou podem ser votados”. Ele ainda descreve este como sendo um sujeito ativo na cena política, podendo reivindicar ou ser agente causador de mutações no direito.

Porém, nesta etapa, procura-se ir mais além e inserir o conceito de cidadão como cliente/usuário que passa a ter um papel relevante para a administração pública. “Ver o cidadão como um cliente significa apenas dar-lhe a devida atenção, dedicar-lhe o respeito que ele não tem nas práticas da administração pública burocrática, auto-referida, voltada para o seu próprio poder” (PEREIRA 1997 apud YAMASHITA, 2003, p.1).

O conceito de cidadão-cliente, ou cidadão-usuário surgiu na década de 80 e, segundo Caulliraux e Yuki (2004, p.30), “a idéia central consistia em voltar as organizações públicas para os seus clientes, tornando-as preocupadas com acessibilidade e qualidade dos serviços prestados e com a satisfação das necessidades de seu público”. Alguns autores levantam este mesmo tema embasado em discussões sobre Gestão de Relacionamento com Clientes, pois o objetivo desta é de atender o cidadão enquanto usuário dos serviços prestados pela administração pública. Sendo assim, ao se falar em atender o cidadão como um cliente dos serviços públicos, os gestores usam como uma forte base a gestão de relacionamentos com clientes utilizada nas empresas particulares.

Dentro desta perspectiva, as organizações públicas mudam seu comportamento ao se voltarem para seus clientes, onde estes que, na organização pública tradicional não percebiam qualidade nos serviços que lhes eram oferecidos e eram ignorados pelos gestores, passam a receber atenção especial por parte destes gestores que se esforçam para satisfazê-los. Sendo que neste momento se percebe a distorção existente quando os gestores da administração tradicional se esforçam para atender grupos de interesse deixando seus verdadeiros clientes de lado. Porém, na visão de Gutiérrez (2001 apud YAMASHITA, 2003) a razão de qualquer governo é a sociedade, mas este fato muitas vezes é distorcido. Conforme o autor muitos servidores públicos possuem convicção de que estão a serviço de seus chefes, e devem suprir suas necessidades e seus desejos, sendo que se dirigem a eles com toda a propriedade, mas ao se tratar de um cidadão pedindo uma audiência ou fazendo algum pedido, o tratamento é rude pouco cortês e, em muitas ocasiões, ineficaz.

Por isso, embora ainda em muitos, ou até na maioria dos setores da administração pública, o atendimento ao cidadão ainda seja feito desta forma, é necessário que exista esta consciência por parte dos gestores para que as mudanças necessárias possam ser estabelecidas. Mas essa consciência precisa ir muito mais além dos gestores, ela precisa ser incorporada à cultura da administração pública e de seus servidores, pois, de acordo com

Coutinho (2000), a administração com foco no cidadão tem sido, cada vez mais, utilizada no setor público, porém ainda faz-se necessário disseminar esta idéia por toda a sua extensão. O autor defende a idéia de que esta percepção crescente sobre o foco no cidadão está atrelada ao fato de o critério de eficiência estar subordinado ao critério democrático, sendo necessário primar pela eficiência preservando, prioritariamente, os valores democráticos. Mesmo porque a administração pública, utilizando-se destas ferramentas gerenciais do setor privado, não pode deixar que o interesse público, que é o seu objetivo maior, seja suplantado.

Sendo assim é preciso que se esclareçam alguns pontos a respeito dos clientes que a administração pública irá atender realmente, pois muitos autores dizem ser clientes da administração pública todo aquele que usa algo produzido por esta. Mas este fator deixa entender que as pessoas que estão sujeitas a leis e regulamentações também o seriam. Para Osborne e Plastrik (1997 apud Coutinho, 2000) existem quatro definições que precisam ser esclarecidas para que não ocorram distorções no momento de estabelecer estes clientes, como se pode observar na figura 6.

Definições: clientes, compliers e stakeholders

Clientes primários: indivíduo ou grupo cujo trabalho da administração pública é primordialmente desenhado para ajudar.

Clientes secundários: outros indivíduos ou grupo cujo trabalho da administração pública é desenhado para beneficiar, mas menos diretamente do que os clientes primários.

Compliers: aqueles que devem se submeter a leis e regulamentações, por exemplo, o contribuinte em relação à Receita Federal.

Stakeholders: indivíduos ou grupos que têm interesse no desempenho do sistema ou organização pública, por exemplo, os professores nas escolas públicas.

Figura 6: Definições de clientes, compliers e stakeholders
Fonte: Osborne e Plastrik apud Coutinho (2000)

Coutinho (2000) ressalta ainda que, para o governo, os cidadãos são mais importantes que os clientes, o que causa grandes confusões conceituais quando se parte do princípio que os usuários são ao mesmo tempo clientes e cidadãos. Porém cabe ressaltar que, ao se tratar de cidadãos como clientes, fala-se da influência que ele exerce sobre os serviços da administração pública. É preciso que fique claro que não é possível usar todo o conceito que o

termo cidadão-cliente carrega, uma vez que o mercado valoriza o lucro, o que acaba gerando diferenciações entre os clientes, fato esse que não pode ocorrer dentro da administração pública, pois para esta o princípio da igualdade é essencial.

Conforme Caulliraux e Yuki (2004) a Gestão de Relacionamento com o Cidadão possui objetivos principais, sob o ponto de vista da administração pública, os quais são:

- a) Aumentar a transparência e disponibilidade de informações sobre a administração pública;
- b) Aumentar a satisfação dos cidadãos com o serviço público, através da redução de prazos, facilitação de acesso e execução confiável dos serviços;
- c) Ouvir, cada vez mais, o cidadão e ser capaz de identificar e atender às suas necessidades;
- d) Aumentar a capacidade de penetração e influência social;
- e) Melhorar a qualidade das informações para o planejamento e implantação dos serviços públicos;
- f) Racionalizar custos através de incremento de desempenho, redução do volume de contatos pessoais, melhoria do planejamento e do dimensionamento dos serviços, otimização dos processos, entre outros;
- g) Estabelecer uma relação mais intensa e eficiente com cidadãos e empresas.

As ações implementadas com foco no cidadão, segundo Nassuno (2000 apud YAMASHITA, 2003), visam obter informações sobre os serviços públicos, além de aperfeiçoar o processo de prestação de serviços e melhorar sua qualidade, através da incorporação de requisitos relativos ao atendimento dos usuários-cidadãos. Ele ainda afirma que estas ações proporcionam um aumento no acesso dos cidadãos a informações e aos serviços públicos.

No ponto de vista de Coutinho (2000) as funções básicas deste tipo de serviço são três: melhorar a acessibilidade aos serviços públicos; aumentar a comodidade de acesso aos serviços por meio dos centros que oferecem um agrupamento de serviços; e ultrapassar os limites das competências dos órgãos públicos para fornecer serviços integrados, ou seja, serviços públicos conexos, comuns a diferentes órgãos, fornecidos em um mesmo local.

Ao falar sobre o atendimento ao cidadão dentro da Gestão de Relacionamento com o Cidadão, Yamashita (2003, p.57) diz que, “os projetos voltados à melhoria dos processos tradicionais de atendimento ao público incluem iniciativas voltadas para aperfeiçoar rotinas relacionadas ao atendimento: processo de triagem e encaminhamento de usuário-cidadão,

gestão de filas...”. De acordo com a autora, estas experiências têm como objetivo reduzir o tempo de espera e de atendimento e diminuir e/ou eliminar as filas.

O governo do Brasil já possui algumas iniciativas em âmbito federal, estadual e municipal, no sentido de otimizar o atendimento em organizações públicas através de programas de relacionamento com o cidadão. Um dos principais projetos, segundo Nassuno (2000 apud YAMASHITA, 2003), trata-se da criação de Centrais de Atendimento onde a criação de unidades integradas de atendimento é incentivada. Essas Centrais de Atendimento reúnem, em um mesmo local, representações de diversos órgãos da esfera pública, proporcionando um atendimento articulado e serviços especializados. Segundo Coutinho (2000), esta é uma tendência internacional, conhecido como *one-stop model*, ou seja, atendimentos em locais específicos promovendo o reagrupamento de serviços públicos.

Embora, na administração pública, a utilização do foco no cidadão seja recente e relativamente pouco desenvolvida, seu conceito possui um relevante potencial para melhorar a qualidade dos serviços públicos, bem como fortalecer as organizações governamentais.

2.5.2 Avaliação dos Serviços Públicos

Alguns autores que destacam a satisfação dos clientes em países como o Canadá, como Dinsdale e Marson (2000) e Schmidt e Strickland (1999), afirmam que um dos grandes sinais de boa qualidade nos serviços prestados pelas organizações são os cidadãos-usuários satisfeitos. Sendo que, eles defendem que, quanto maior o nível de satisfação dos clientes, melhor é qualidade do atendimento e o cumprimento das suas expectativas.

Mas, para as pesquisas de avaliação de satisfação dos clientes faz-se necessário que a distinção entre cliente e cidadão esteja bastante clara, uma vez que estas pesquisas concentram-se na percepção que o cliente tem do serviço e, para isso, ele precisa ser um usuário do mesmo. Já pesquisas com cidadão concentram-se mais no âmbito de eleitores e focalizam questões gerais sobre a governabilidade, não exigindo um contato prévio com o serviço. Dinsdale e Marson (2000) reforçam as diferenças entre os termos usuários/clientes e cidadãos, dizendo que o cidadão trata-se do membro da comunidade munido de direitos, porém limitado por certos deveres e obrigações, já o usuário pode não ser um cidadão, mas precisa usufruir de um serviço direto da administração pública.

Uma forma bastante simples para que se possa fazer a mensuração desta satisfação, é ouvindo o cliente por meio de questionários que indicam os aspectos relacionados a esta satisfação. Para Dinsdale e Marson (2000) duas são as maneiras com que essas pesquisas podem ser feitas, uma é ao longo do tempo e a outra é comparando o desempenho com outras organizações. Quando se trata da melhoria contínua, a pesquisa ao longo do tempo é de fundamental importância, pois mede o próprio desempenho. Os autores Dinsdale e Marson (2000) afirmam que essas pesquisas para avaliação de satisfação não possuem nada de novo, pois são a melhor forma de informar aos governantes sobre expectativas, percepções e preferências dos usuários.

Existem autores que ainda sugerem outros tipos de avaliação de satisfação de usuários, além das pesquisas, mas que servem, mais especificamente, ao setor público, como: oficinas de trabalho que envolvam servidores e usuários de forma mais direta, permitindo avaliações mais qualitativas; os sistemas de ouvidoria que representam os cidadãos dentro do governo, e funcionam como canal de comunicação entre cidadão e governo; e as cartas de serviço que se tratam de documentos públicos que informa os cidadãos sobre serviços prestados e sobre a qualidade na prestação dos serviços. Porém, apesar de existirem estas outras formas, diversos autores como Schmidt e Strickland e Dinsdale e Marson, defendem que as pesquisas de satisfação são as formas de mensuração da opinião dos usuários mais utilizadas e mais eficientes no setor público.

“O propósito de conduzir pesquisas não é apenas acompanhar os níveis de satisfação, mas sim desenvolver estratégias que possam reduzir a lacuna entre o que os usuários cidadãos desejam e o que eles recebem”. (YAMASHITA, 2003, p.44)

Na concepção de Schmidt e Strickland (2000) existem alguns motivos que fundamentam a necessidade da realização de pesquisas de satisfação de clientes, que são:

- a) Possibilita a identificação de oportunidades de melhorias nos serviços;
- b) Identifica o que os usuários desejam e não o que os gestores pensam que eles desejam;
- c) Permite uma alocação, ou realocação, de recursos atendendo às prioridades dos usuários;
- d) Desenvolve respostas pró-ativas para demandas emergentes de usuários;
- e) Fornece *feedback* à gerência, linha de frente e líderes políticos a respeito da eficácia do programa;
- f) Fortalece o processo de planejamento estratégico;
- g) Avalia a eficácia de novas estratégias para o programa (que podem ter sido implantadas por sugestão do próprio usuário);

- h) Dão validade às solicitações por novos recursos às áreas que necessitam de melhorias.

Quando se trata de uma pesquisa que irá avaliar a satisfação dos clientes de determinada organização, é necessário considerar que diversos são os fatores que influenciam suas percepções. No caso específico de serviços públicos esta avaliação envolve aspectos específicos deste setor, como a avaliação das políticas públicas. Através da figura 7 é possível fazer uma visualização dos vários fatores que influenciam as avaliações de usuários e cidadãos sobre os serviços públicos.

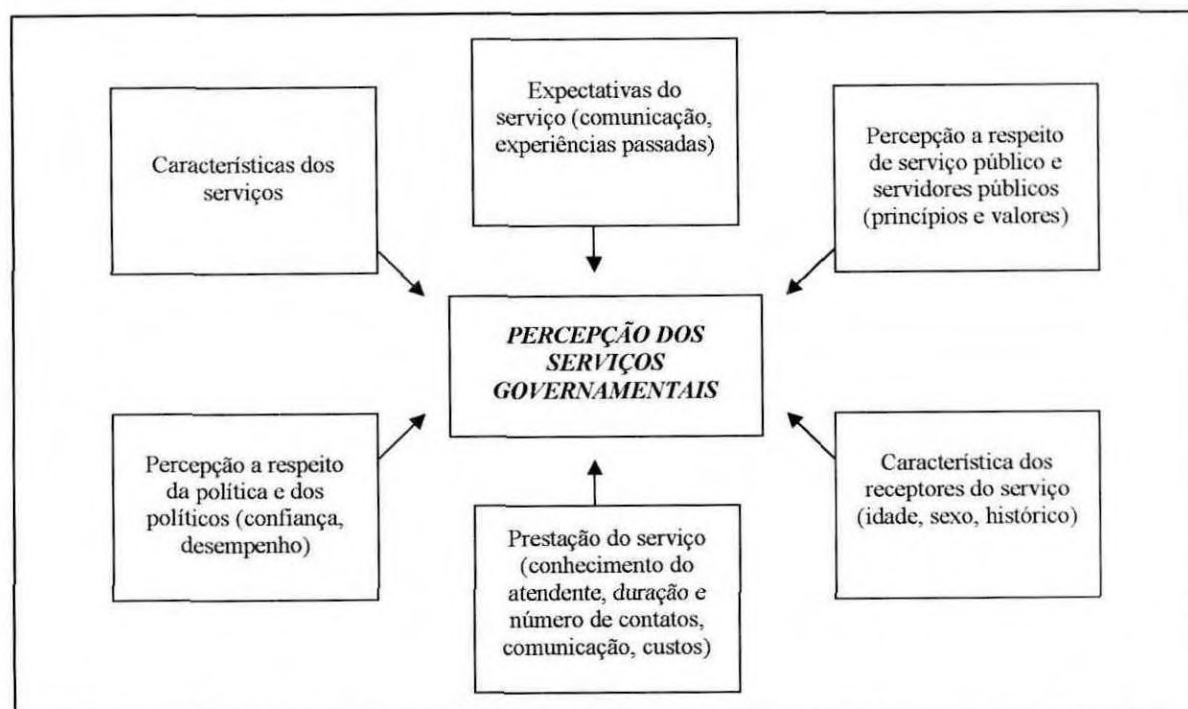


Figura 7: Fatores que influenciam as avaliações dos usuários/cidadãos a respeito dos serviços públicos
Fonte: Adaptado de DINSDALE e MARSON (2000, P.32)

Porém, cabe ressaltar, que estes fatores são apenas os que influenciam as avaliações de desempenho dos serviços, sendo que estes não são os aspectos que são diretamente avaliados. As idéias pré-concebidas que os usuários já possuem destes fatores, juntamente com as idéias que eles passam a ter após o recebimento do serviço, são fortes influenciadores de suas avaliações sobre o serviço.

Os aspectos que os usuários avaliam, efetivamente, a respeito do serviço, já foram abordados, e referem-se aos cinco itens, que são: pontualidade, acesso, confiança, capacidade de resposta e custo. Quanto a estas variáveis, dentro do serviço público, Dinsdale e Marson

(2000) assinalam a importância do item custo, pois se trata de um ambiente de restrições fiscais, onde os recursos a serem investidos em áreas a melhorar, muitas vezes precisam ser transferidos de outras áreas, ou cobrados de usuários (através de taxas de uso) ou de cidadãos (através de impostos sobre imóveis). Sendo assim, a inclusão do item custo nas pesquisas é necessária, pois é neste momento que o cidadão pode fazer uma avaliação dos custos em relação aos benefícios obtidos com os serviços, bem como avaliar a transferência de recursos que vêm como necessárias. Os autores completam com a importância deste item, o custo, na avaliação de serviços pelo fato de que "... o que as pessoas dizem que querem e o que elas estão dispostas a pagar por isso muitas vezes são duas coisas diferentes." (DINSDALE e MARSON, 2000, p.50).

Porém existem autores que alertam para aspectos que devem ser observados na pesquisa de avaliação de satisfação, sendo que o mais importante deles na gestão pública é lembrado por Nassuno (2000 apud YAMASHITA, 2003) que coloca que, as informações sobre satisfação dos usuários não pode suprimir as discussões públicas sobre os serviços públicos. Afinal as pesquisas feitas com usuários levantam necessidades vistas a partir de óticas individuais, fator este que se contrapõem ao objetivo da administração pública que não gere pessoas, mas sociedades.

3 METODOLOGIA

Para consecução dos objetivos deste estudo foi importante a utilização de uma metodologia adequada, compreendendo métodos, técnicas e instrumentos utilizados nas etapas desenvolvidas durante o trabalho.

Este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso que foi realizado no Pró-Cidadão, da Prefeitura Municipal de Florianópolis, com o objetivo de conhecer o nível de satisfação junto aos seus clientes externos. Mattar (2005) defende que o estudo de caso se trata de um estudo profundo e exaustivo sobre a organização em questão, e que permite um amplo e detalhado conhecimento sobre a mesma. Yin (1981, apud Roesch, 1999) defende que, o estudo de caso é uma investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, que se diferencia de delineamentos experimentais por não separar o fenômeno de seu contexto, e dos métodos históricos por se referir ao presente.

Ao se tratar da natureza das variáveis pesquisadas no estudo de caso, tratam-se de variáveis qualitativas, pois estas inferem uma possível explicação (teoria) a partir do mundo real. No entender de Kirk e Miller (1986, apud MATTAR, 2005, p. 77), a pesquisa qualitativa “identifica a presença ou a ausência de algo”, e o estudo buscou identificar a existência ou não da satisfação dos clientes da organização.

O estudo, ao se tratar de seus objetivos, possui caráter de uma pesquisa conclusiva/descritiva, pois se direcionou a descrever a organização e estabelecer relações entre as variáveis pesquisadas pelo mesmo, bem como inferir conclusões sobre os aspectos levantados. Para Gil (1991), as pesquisas que se propõem a estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos são tratadas como descritivas. Porém, ela iniciou-se como uma pesquisa exploratória, que segundo GIL (1991, p.45) “estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Para isso foi feita uma extensa revisão bibliográfica a respeito do tema a ser tratado, objetivando o melhor entendimento a respeito dos assuntos pertinentes à pesquisa. Além disso, foi feito um estudo, inicialmente, a respeito da organização em questão com o objetivo de conhecê-la melhor e levantar hipóteses para a pesquisa.

Para levantamento dos dados secundários foram utilizadas a observação participante e a análise do material documental existente sobre a organização. A técnica de observação participante aconteceu através do que Roesch (1999) classifica de aberta, onde é de

conhecimento das pessoas da empresa o trabalho que o pesquisador está realizando, sendo que esta objetiva o reconhecimento dos fatos e a constatação das informações recebidas nos questionários. A análise do material documental visou à obtenção de dados necessários para a efetivação da pesquisa que, de acordo com ROESCH (1999, p.165), “tais fontes são utilizadas para complementar entrevistas ou outros métodos de coleta de dados”.

Na obtenção de informações junto aos clientes externos da organização, foi realizada uma pesquisa de caráter quantitativo que, conforme Kirk e Miller (1986, apud MATTAR, 2005, p.77), “os dados são obtidos de um grande número de respondentes usando-se escalas, geralmente numéricas, e são submetidos a análises estatísticas formais”. Além disso, esta etapa da pesquisa possui característica conclusiva/descritiva, uma vez que foram feitas análises das variáveis pesquisadas em confronto aos dados secundários já levantados.

A população-alvo pesquisada é composta pelos clientes da organização que, por tratar-se de um número elevado e desconhecido, foi considerado como infinito. A seleção da amostra foi feita utilizando-se o processo de amostragem. ROESCH (1999, p.138) afirma que “dependendo o tamanho da população, do tempo dos entrevistadores, custo da pesquisa, ou ainda da capacidade de processamento dos dados, faz-se necessário extrair uma parcela para investigar, em vez de utilizar seu total”. Na seleção por amostragem optou-se pelo tipo não probabilística por fluxo ou tráfego que, conforme Mattar (1999), trata-se de entrevistar as pessoas que estão trafegando por determinado local, sendo que para saber o nível de satisfação dos clientes com determinado serviço só se pode entrevistar as pessoas que já o utilizaram, e a forma mais simples de fazê-lo é dentro da própria organização. Neste tipo de amostra são escolhidas pessoas dentre as freqüentadoras do local, neste caso a empresa, para serem entrevistados, porém é importante que horário e dias diferentes sejam estabelecidos para as entrevistas, visando à obtenção de amostras mais precisas. O tamanho da amostra, realizado através da fórmula para a definição do tamanho da amostra foi a de populações infinitas que, Mattar (1999) estabelece da seguinte forma:

Fórmula para Cálculo de amostras para populações infinitas

$$n = \frac{1}{e^2} \qquad n = \frac{1}{0,07^2} \cong 204,08 \text{ pessoas}$$

Para nível de confiança de 95% e possibilidade de erro amostral de 7%, onde e = erro amostral permitido, que nesta pesquisa é de 7%, e n = número de amostras da população.

O questionário foi escolhido como instrumento para coleta dos dados primários junto à população pesquisada, pois se trata do instrumento mais utilizado em pesquisas de grande escala. De acordo com MATTAR (1999, p.220) “o instrumento de coleta de dados é o documento através do qual as perguntas e questões são apresentadas aos respondentes e onde são registradas as respostas e dados obtidos”. MATTAR (1999, p.221) relata que “um questionário é formado por cinco partes: (1) dados de identificação; (2) solicitação para cooperação; (3) instruções para sua utilização; (4) perguntas, questões e formas de registrar as respostas; e (5) dados para classificar socioeconomicamente o respondente”. A sua organização se deu de forma objetiva com questões fechadas de múltipla escolha, para que o preenchimento dos questionários não exigisse muito tempo dos entrevistados. Além disso, o método de comunicação que se estabeleceu por este instrumento se caracterizou como estruturado e não disfarçado que, na interpretação Mattar (1999), trata-se da padronização extrema do instrumento, e que permite aos respondentes conhecer os propósitos da pesquisa.

A análise dos dados obtidos através dos questionários, ou seja, dos dados quantitativos, foi feita de forma estatística. Gil (1991) entende que este processo envolve procedimentos como a codificação das respostas, a tabulação dos dados obtidos por meio dos questionários e os cálculos estatísticos que foram realizados com os dados tabulados. A codificação das respostas foi feita anteriormente à coleta de dados, ou seja, a pré-codificação onde no próprio questionário já foi estabelecido campo para este fim, onde as respostas foram representadas por intermédio de números. O processo de tabulação dos dados foi feito por meio eletrônico, utilizando-se para isso de um software específico (SPSS), uma vez que a amostra é bastante numerosa, inviabilizando a tabulação manual. Os cálculos estatísticos realizados permitiram que a análise dos dados pudesse ser feita tendo como base, por exemplo, os valores percentuais, o que permitiu a correlação das respostas da amostra com o total da população pesquisada.

Já os dados obtidos em decorrência da observação e da análise documental, ou seja, os dados secundários, são associados àqueles coletados pelos questionários. A interpretação das informações levantadas por meio da observação participante tem sua validade condicionada a habilidade do pesquisador em observar e interpretar dados. Para Roesch (1999), no caso da observação o pesquisador é o instrumento da pesquisa, sendo que é preciso que haja sensibilidade e capacidade de sua parte para ler as mensagens não verbais.

3.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A realização da pesquisa apresentou algumas limitações durante seu processo, e sua referência se faz relevante, não como possíveis interferências nos resultados desta, mas como aspecto a ser observado por outros pesquisadores.

A necessidade de um questionário longo ficou evidente durante sua elaboração para que se pudesse conhecer a satisfação dos clientes em todas as dimensões do serviço, porém este fator ocasionou um índice elevado de recusas à participação na pesquisa por parte dos possíveis pesquisados. Além disso, houve caso de desistência durante a participação, levando a pesquisadora à necessidade de desconsideração do referido instrumento de coleta de dados.

Ambos os fatores contribuíram de forma negativa a um outro limitante da pesquisa que foi o tempo disponível para sua realização, necessitando assim a intensificação do processo de levantamento de dados, para que os prazos, pré-estabelecidos, pudessem ser cumpridos.

Apesar destas limitações, cabe ressaltar que os resultados da pesquisa não foram prejudicados, permitindo assim que o estudo proposto fosse finalizado.

3.2 ATRIBUTOS DE ANÁLISE

O processo de avaliação dos serviços prestados pelo Pró-Cidadão, teve como base os canais de atendimento utilizados para acesso aos serviços, que são o Presencial, o Eletrônico e o Telefônico. A partir destes tipos de serviços prestados, foram definidos os atributos a serem analisados, de acordo com cada um deles, conforme é possível perceber através da tabela 2.

É importante lembrar que, por tratar-se de serviços, outros aspectos como instalações físicas, são considerados no processo de avaliação dos serviços, como já dito anteriormente.

Tabela 2: Atributos de avaliação dos serviços

| <i>Serviços</i> | <i>Atributo</i> |
|--|---|
| Acesso aos Serviços | <ul style="list-style-type: none"> • Localização • Tempo de atendimento • Preço do processo • Horário de atendimento |
| Instalações Físicas | <ul style="list-style-type: none"> • Limpeza • Conforto • Conservação • Ambiente agradável |
| Atendimento Presencial | <ul style="list-style-type: none"> • Tempo de espera |
| Recepção / Atendimento Presencial / Supervisores | <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação dos funcionários • Organização no atendimento / ambiente de trabalho • Simpatia / Receptividade dos funcionários • Conhecimento e habilidades no atendimento • Clareza nas informações prestadas • Agilidade na busca de informações que desconhece • Atenção às dúvidas apresentadas • Agilidade no encaminhamento ao serviço • Agilidade na resolução do serviço • Tempo de atendimento |
| Serviço Protocolado | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação de pendências do processo • Forma de resposta do processo • Tempo de resposta do processo |
| Retorno sobre resultado | <ul style="list-style-type: none"> • Clareza nas informações de resposta ao processo • Velocidade de resposta dos processos |
| Atendimento Eletrônico – Site | <ul style="list-style-type: none"> • Clareza nas informações contidas no site • Facilidade de acesso ao site • Estética do site • Confiança as informações contidas no site • Eficácia do site • Objetividade do site |
| Atendimento Eletrônico – E-mail | <ul style="list-style-type: none"> • Clareza nas informações prestadas • Velocidade de resposta do e-mail • Confiança ns informações prestadas • Eficácia do atendimento |
| Atendimento Telefônico | <ul style="list-style-type: none"> • Clareza nas informações prestadas • Confiança ns informações prestadas • Conhecimento e habilidades dos atendentes • Tempo de atendimento |

Fonte: autoria própria

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Projeto Pró-Cidadão foi criado durante o Plano de Ação da Gestão 2001-2004 da Prefeitura Municipal de Florianópolis, sob a coordenação do Programa de Modernização Tributária – PMAT, desta. Isso porque, até este período, o atendimento ao cidadão prestado pela Prefeitura era feito através das Intendências Distritais e em parceria com o Governo do Estado nos Postos SACI, com quatro unidades no município de Florianópolis.

Após o reconhecimento da situação das Intendências Distritais, viu-se a necessidade da criação de uma Central de Atendimento, que resolvesse problemas encontrados como rotinas dos serviços prestados não padronizados, baixo índice de resolutividade, morosidade nos sistemas de informação e sua manutenção, espaço físico de atendimento inadequado, ineficiência da tecnologia de informação e a dispersão espacial das Secretarias Municipais. Sendo assim, foi feita uma avaliação sobre a situação atual, e a necessidade de mudanças foi identificada, sendo estas iniciadas pela reavaliação dos serviços prestados pela Prefeitura. As primeiras mudanças reconhecidas foram: a reforma dos processos, a redução do tempo de resposta ao cidadão, a comunicação multicanal com os cidadãos, a automatização e a simplificação dos processos administrativos e a integração com sistemas externos, ou seja, entre as secretarias.

Para o desenvolvimento do projeto foi realizada a contratação de uma empresa com *know-how* em serviço de atendimento ao cidadão na área pública, a Nortia Consultores Associados, permitindo uma melhor dinâmica de projeto, além de estabelecer uma estrutura organizacional que representasse a Prefeitura Municipal de Florianópolis perante o cidadão. Ainda fez-se necessária a identificação, integração e alocação de recursos para investimentos neste tipo de serviço.

Depois de estudadas as necessidades e as formas de resolvê-las, um estudo aprofundado sobre o projeto foi realizado por uma equipe designada pela Prefeitura Municipal de Florianópolis em parceria com a empresa contratada, onde os demais aspectos foram resolvidos. Desta forma, no dia 28 de dezembro de 2004 o Centro de Atendimento ao Cidadão – Pró-Cidadão foi inaugurado no Centro da cidade de Florianópolis, à Rua Felipe Schmidt, 165. Sendo que, além desta, o projeto conta com mais 5 unidades de atendimento nos bairros Barra da Lagoa, Rio Tavares, Canasvieiras, Capoeiras e Coloninha, mas somente as unidade Central, nomeada de Dib Cherem, e da Coloninha utilizam os padrões citados neste trabalho.

Isso porque as demais unidades são disponibilizadas dentro das centrais de atendimento estaduais, o Projeto SACI, adequado assim à estrutura e funcionamento deste.

Dentro deste contexto, de centrais de atendimento ao cidadão, que primam satisfazer as necessidades de seus clientes, existem diversos exemplos em outras regiões do país. Essas centrais têm como base a idéia de que quanto maior o compromisso com os clientes, maior é a qualidade dos serviços oferecidos e, conseqüentemente, maior é a satisfação dos seus clientes, de acordo com Meurer (2005).

As centrais de atendimento de serviços públicos existentes no Brasil, em sua maioria, são de esfera estadual e visam à integração de serviços, tanto da sua esfera como da federal e municipal, facilitando, desta forma, para o cidadão que encontra em um único espaço os mais diversos órgãos e serviços. Consistem em uma concepção de um “shopping de serviços”, onde vários órgãos públicos instalam-se em um mesmo espaço físico, proporcionando melhor qualidade na prestação dos serviços públicos, economia de tempo e custos, além de conforto no atendimento. O Pró-Cidadão é norteado por estes mesmos objetivos, mas sua amplitude limita-se ao atendimento municipal, mesmo porque já existe o Projeto SACI que é de esfera estadual com suas unidades na cidade de Florianópolis, já citadas anteriormente.

O Projeto Saci foi criado pela Secretaria de Estado do Planejamento de Santa Catarina em 1991 e, além das unidades de Florianópolis, possui outras em Brusque, Joinville, Palhoça, São José, Chapecó e Capivari de Baixo. Seu objetivo é melhorar o serviço público junto à comunidade, e tem como missão o atendimento de alto padrão de qualidade com eficiência e rapidez, ampliando o acesso do cidadão aos serviços públicos. Os principais órgãos que compõem o projeto são: BESC, Prefeitura Municipal de Florianópolis, DETRAN, CASAN, CELESC, CIASC, PROCON e Secretaria de Segurança Pública, além de serviços de foto e fotocópias.

Outro exemplo é o Projeto Viva o Cidadão do Estado do Maranhão, que foi criado no ano de 1997, como parte integrante da Gerência de Estado da Justiça e Cidadania, e que tem como missão o fortalecimento do exercício da cidadania com a facilitação do acesso aos serviços públicos com qualidade. É constituído de cinco unidades fixas nas cidades de Carolina, Imperatriz e três em São Luís, além de possuir unidades móveis que leva o serviço temporariamente a outras cidades. Sua composição é bastante ampla, abrangendo serviços municipais como Secretaria Municipal da Fazenda, serviços estaduais como a Junta Comercial do Maranhão e serviços federais como o Banco do Brasil.

Como estes existem diversos exemplos no país, porém, tratando apenas da esfera municipal, como o Pró-Cidadão, existem poucos. O exemplo mais similar, e pioneiro neste

serviço específico, é o Projeto JF Informação, do município de Juiz de Fora em Minas Gerais, que foi estudado como exemplo para implantação do Pró-Cidadão. O JF Informação está integrado à Secretaria de Comunicação e Qualidade, e é resultado de um grande investimento da Prefeitura de Juiz de Fora numa nova forma de relacionamento entre a população e o poder público municipal. Está em funcionamento desde 2002, e através deste órgão o cidadão tem acesso às informações e serviços municipais e, ainda registra reclamações, sugestões, elogios e denúncias. Seu atendimento é feito através de três canais, o presencial, o telefônico e o telemático (site e e-mail), sendo que o presencial é feito através de um posto central e cinco regionais espalhados pela cidade.

É possível perceber que o Centro de Atendimento ao Cidadão de Florianópolis não é uma novidade, quando tratado na esfera nacional, porém sua inovação está em trazer ao cidadão de Florianópolis a facilidade de encontrar em um único local os serviços de toda a Prefeitura integrados. Ou seja, traz a inovação ao inferir na Administração Municipal o atendimento ao cidadão com qualidade e de forma eficiente e, além disso, permitindo que o cidadão tenha acesso a eles através de seus diversos canais. Um outro aspecto de relevância neste serviço é o fato de reunir em um único local os serviços de diversas Secretarias Municipais da cidade, facilitando o acesso aos cidadãos, garantindo-lhes economia de tempo e dinheiro. Esta característica pode ser percebida na missão do Pró-Cidadão, que é “promover de modo integrado o atendimento ao cidadão, visando proporcionar-lhe satisfação, tornando-se ponto de convergência representativa da Prefeitura Municipal de Florianópolis”.

O Centro de Atendimento ao Cidadão - Pró-Cidadão, tem como seu objetivo principal “criar um atendimento ao cidadão diferenciado, proporcionando-lhe resultados imediatos, no que se refere aos serviços pretendidos pelo munícipe de Florianópolis, com prazos específicos, soluções eficazes e resultados eficientes” (MEURER, 2005, p.46). Sendo que para alcance deste objetivo global e para por em prática sua missão, os objetivos específicos estabelecidos são:

- a) Promover a integração entre os serviços prestados pelas diversas unidades administrativas, de forma a possibilitar a implementação do modelo “one stop shop” (todos os serviços em um só lugar) e a maior resolutividade para o cidadão;
- b) Melhorar a acessibilidade dos cidadãos aos serviços, através de canais convenientes e que atendam as suas necessidades;
- c) Realizar a integração e gestão dos canais de contato com os cidadãos, permitindo que este, por exemplo, faça uma solicitação pela web consulte a situação do processo por

telefone e receba sua resposta por e-mail, obtendo sempre o mesmo nível de serviço (modelo multicanal);

- d) Melhorar a disponibilidade de informações sobre a administração municipal;
- e) Promover a revisão e aperfeiçoamento das rotinas e processos de trabalho, simplificando procedimentos, desburocratizando e estabelecendo metas e indicadores de desempenho;
- f) Possibilitar a melhoria do relacionamento entre a administração e os usuários/cidadãos;
- g) Utilizar a Tecnologia da Informação como ferramenta de garantia de confiabilidade, velocidade e qualidade dos serviços;
- h) Garantir infra-estrutura física e de pessoal adequados ao melhor atendimento;
- i) Monitorar constantemente os índices de satisfação dos cidadãos e as demandas dos usuários, de maneira a implantar mudanças, no sentido de tornar a administração pública centrada no cidadão;
- j) Estabelecer compromissos entre gestores públicos e cidadãos.

Na idealização do Pró-Cidadão, foram definidos como segmentos-alvos do seus serviços os contribuintes da Prefeitura Municipal de Florianópolis, os usuários dos serviços urbanos da Prefeitura e os cidadãos que demandem informações sobre a Administração Municipal, seus serviços e a cidade de Florianópolis. Porém, outros segmentos podem ser estabelecidos conforme a demanda de órgãos desta Prefeitura ou, ainda, a existência de algum projeto que necessite utilizar-se do Pró-Cidadão para sua implementação.

No intuito de atender aos seus segmentos, os principais serviços que o Pró-Cidadão oferece são: serviços fazendários e urbanos; fornecimento de informações sobre a estrutura da Administração Municipal, equipamentos urbanos, serviços prestados, sobre a cidade e eventos; solicitações de serviços urbanos; denúncias; reclamações e sugestões sobre a Administração Municipal e seus serviços. Mas cabe ressaltar que, por tratar-se de um órgão pertencente à Administração Municipal, sua gama de serviços pode ser ampliada de acordo com necessidades existentes.

Para garantir a acessibilidade aos serviços oferecidos no Centro de Atendimento ao Cidadão, por parte dos cidadãos, existem três canais de relacionamento:

- a) Canal Presencial: constituído pelo Centro de Atendimento e as unidades;
- b) Canal Telefônico: constituído por um *call center*, capacitado a prestar informações e serviços relativos a diversos órgãos da Prefeitura;

- c) Canal Eletrônico: constituído pelo site (www.pmf.sc.gov.br/procidadao) onde existem diversas informações e serviços disponíveis, bem como por um sistema de correio eletrônico para solicitação de serviços e obtenção de informações.

Após um ano de funcionamento, a estrutura do projeto foi revista na Gestão 2005-2008, visando otimizar alguns pontos até então considerados críticos e, de acordo com a Lei Complementar N°. 217, de 15 de fevereiro de 2006, o Centro de Atendimento ao Cidadão – Pró-Cidadão, passou a integrar a estrutura da Secretaria Municipal da Receita. A influência desta reestruturação foi relevante apenas sobre a estrutura hierárquica do Pró-Cidadão, o que afetou em alguns de seus processos internos, sendo que nos serviços não houve interferências significativas.

Atualmente o Pró-Cidadão exerce seu atendimento dispondo de 160 funcionários entre servidores da Prefeitura e funcionários contratados por uma empresa de terceirização de serviços, que se dividem entre dois períodos de seis horas. Destas pessoas 25% atuam em funções de apoio à gerência e funções intermediárias, e 75% desenvolvem atividades da linha de frente, ou seja, nos canais de atendimento.

O canal de Atendimento Eletrônico conta com dois atendentes, sendo um em cada período. O Atendimento Telefônico conta com 10 atendentes, sendo 5 em cada período, e, além disso, cada um dos canais tem um supervisor de atendimento. Os demais funcionários, dentre os 75% do total, atuam no canal de Atendimento Presencial locados na recepção e no setor de atendimento, sendo que este possui sete ilhas de atendimento, onde em cada ilha atendem quatro funcionários em cada período. Além disso, o Atendimento Presencial conta com a supervisão de seis Líderes de atendimento em cada um dos períodos.

Durante o ano de 2005, seu primeiro ano de existência, o Pró-Cidadão realizou mais de duzentos mil atendimentos presenciais, como se pode ver na figura 8, o que dá uma média de 700 atendimentos ao dia, valor esse bastante alto se comparado à previsão inicial, do projeto, que era atender 350 usuários/dia. Além disso, foram realizados mais de oitenta e seis mil atendimentos telefônicos e mais de dez mil atendimentos eletrônicos, valores também muito significativos, pois eram atendimentos que não existiam antes do Pró-Cidadão, diferente do atendimento presencial que já existia e foi reformulado.

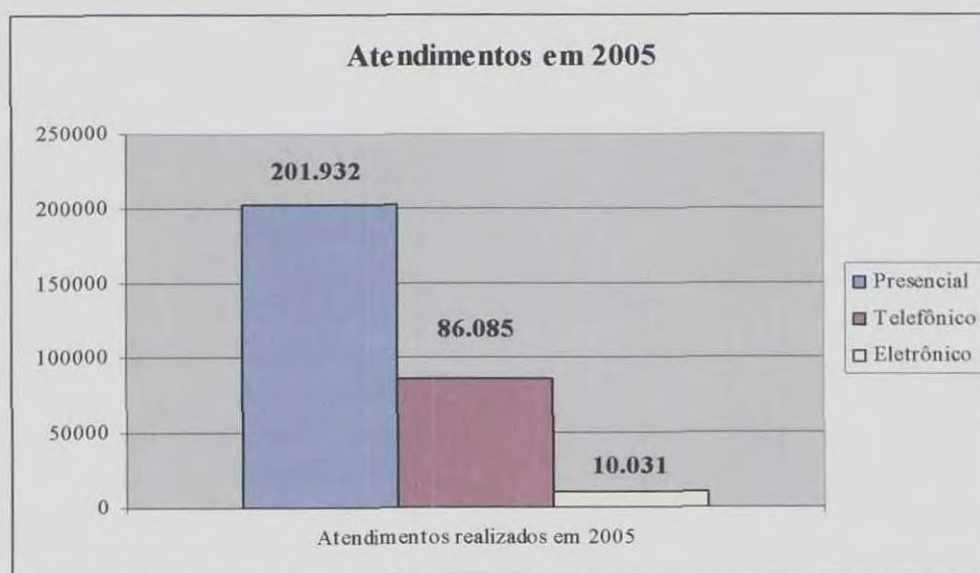


Figura 8: Atendimentos em 2005

Fonte: autoria própria

Finalmente, faz-se possível ver que o objetivo principal deste tipo de atendimento é a preocupação constante com a satisfação dos seus usuários, tentando assim, inferir qualidade ao atendimento prestado por organizações públicas. Porém, para garantir que a qualidade destes sistemas seja mantida ao longo de sua vida, faz-se necessário o monitoramento constante da satisfação de seus usuários. Sendo que após mais de um ano de sua existência, este é o primeiro relatório que apresenta, formalmente, os resultados de uma avaliação da satisfação destes usuários.

5 ANÁLISE DOS DADOS

A forma de levantamento de dados primários foi o questionário, aplicado aos usuários do Pró-Cidadão, sendo que este passou por um pré-teste (apêndice A), verificando sua qualidade, onde algumas alterações foram propostas.

Após o levantamento dos dados, os questionários foram tabulados, e seus resultados são descritos e analisados neste capítulo.

Inicialmente o bairro de residência foi perguntado aos respondentes, sendo que sua a distribuição está indicada na tabela 3.

Como é possível perceber na tabela 3, há uma concentração elevada de residentes na região central de Florianópolis onde o bairro Centro representa 16,7% dos entrevistados e os bairros Trindade e Santa Mônica 4,4% e 3,4%, respectivamente. Um outro público bastante representativo, no grupo pesquisado, são os residentes na região continental da ilha como Estreito, Coqueiros e Capoeiras com 5,9%, 3,4% e 4,4%, respectivamente.

Pode-se notar, ainda, que há um número elevado de residentes em bairros onde existem unidades do Pró-Cidadão, mas que utilizam a unidade central, como é o caso de Canasvieiras, com 3,4%, Rio Tavares, com 4,4% e Capoeiras, com 4,4%.

Um outro aspecto a ser considerado é a existência de 2,9% de entrevistados residentes em outros municípios que, predominantemente, são de Palhoça e de São José.

Tabela 3: Bairro de residência

| <i>Bairro</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|-------------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Abraão | 4 | 4 | 2 | 2 |
| Agronômica | 1 | 5 | 0,5 | 2,5 |
| Armação | 2 | 7 | 1 | 3,4 |
| Barra da Lagoa | 2 | 9 | 1 | 4,4 |
| Cachoeira do Bom Jesus | 3 | 12 | 1,5 | 5,9 |
| Campeche | 6 | 18 | 2,9 | 8,8 |
| Canasvieiras | 7 | 25 | 3,4 | 12,3 |
| Canto da Lagoa | 3 | 28 | 1,5 | 13,7 |
| Capoeiras | 9 | 37 | 4,4 | 18,1 |
| Carianos | 6 | 43 | 2,9 | 21,1 |
| Carvoeira | 6 | 49 | 2,9 | 24 |
| Centro | 34 | 83 | 16,7 | 40,7 |
| Coloninha | 1 | 84 | 0,5 | 41,2 |
| Coqueiros | 7 | 91 | 3,4 | 44,6 |
| Córrego Grande | 5 | 96 | 2,5 | 47,1 |
| Costeira | 5 | 101 | 2,5 | 49,5 |
| Estreito | 12 | 113 | 5,9 | 55,4 |
| Ingleses | 6 | 119 | 2,9 | 58,3 |
| Itacorubi | 5 | 124 | 2,5 | 60,8 |
| Jardim Atlântico | 4 | 128 | 2 | 62,7 |
| João Paulo | 5 | 133 | 2,5 | 65,2 |
| José Mendes | 3 | 136 | 1,5 | 66,7 |
| Jurere | 3 | 139 | 1,5 | 68,1 |
| Lagoa da Conceição | 2 | 141 | 1 | 69,1 |
| Morro das Pedras | 4 | 145 | 2 | 71,1 |
| Outras Cidades | 6 | 151 | 2,9 | 74 |
| Pantanal | 5 | 156 | 2,5 | 76,5 |
| Pântano do Sul | 1 | 157 | 0,5 | 77 |
| Ponta das Canas | 1 | 158 | 0,5 | 77,5 |
| Prainha | 2 | 160 | 1 | 78,4 |
| Ribeirão da Ilha | 3 | 163 | 1,5 | 79,9 |
| Rio Tavares | 9 | 172 | 4,4 | 84,3 |
| Rio Vermelho | 3 | 175 | 1,5 | 85,8 |
| Saco dos Limões | 5 | 180 | 2,5 | 88,2 |
| Sambaqui | 3 | 183 | 1,5 | 89,7 |
| Santa Mônica | 7 | 190 | 3,4 | 93,1 |
| Santo Antônio de Lisboa | 1 | 191 | 0,5 | 93,6 |
| Tapera | 4 | 195 | 2 | 95,6 |
| Trindade | 9 | 204 | 4,4 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Como se pode notar na tabela 4, a frequência de uso do canal telefônico fica dividida, predominantemente, entre as opções “nunca” e “esporadicamente”, com 48% e 42,2%, respectivamente. Há ainda valores bem menos significativos nas demais opções, cabendo lembrar que, estes, juntamente com os usuários que usam os serviços esporadicamente é que fazem a sua avaliação nesta pesquisa.

A tabela 5 apresenta a frequência de uso do canal eletrônico.

Tabela 5: Frequência de uso do Atendimento Eletrônico

| <i>Atendimento Eletrônico</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|-------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Mais de uma vez por semana | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Semanalmente | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 |
| Quinzenalmente | 2 | 3 | 1 | 1,5 |
| Mensalmente | 6 | 9 | 2,9 | 4,4 |
| Esporadicamente | 56 | 65 | 27,5 | 31,9 |
| Nunca | 139 | 204 | 68,1 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

O canal eletrônico de atendimento, como se observa na tabela 5, manteve-se, em sua maioria com 68,1%, na opção “nunca” usou, seguido de um valor menos significativo, 27,5%, na opção uso “esporadicamente”. Cabe ressaltar novamente que estes, juntamente com os grupos de menor representação das demais opções é que realizam a avaliação dos serviços.

Na tabela 6 apresenta-se a frequência de uso do canal presencial de atendimento avaliado na Unidade Central.

Tabela 6: Frequência de uso do Atendimento Presencial

| <i>Atendimento Presencial</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|-------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Mais de uma vez por semana | 14 | 14 | 6,9 | 6,9 |
| Semanalmente | 14 | 28 | 6,9 | 13,7 |
| Quinzenalmente | 12 | 40 | 5,9 | 19,6 |
| Mensalmente | 45 | 85 | 22,1 | 41,7 |
| Esporadicamente | 119 | 204 | 58,3 | 100 |
| Nunca | 0 | 204 | 0 | 0 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Como se pode perceber na tabela 6, o canal presencial apresenta 58,3% de uso esporádico, seguido de 22,1% de uso mensal, e valores menos relevantes nas frequências menores. A opção “nunca” não foi registrada devido ao fato de que, se o questionário é aplicado no local de atendimento presencial, o usuário já o fez pelo menos uma vez.

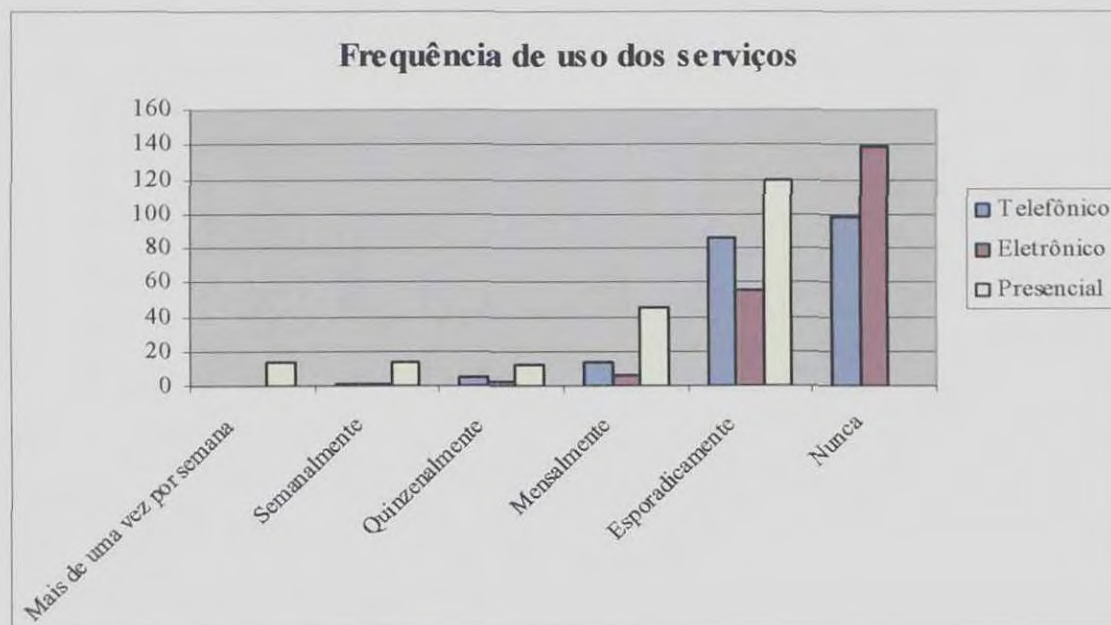


Figura 10: Frequência de uso dos serviços

A relação de frequência de uso pode ser vista, principalmente, com a atividade profissional dos usuários, como mostra a tabela 67 (apêndice B), onde funcionários de empresas públicas, profissionais liberais e autônomos utilizam os serviços mais frequentemente.

Entrando especificamente na avaliação dos serviços prestados pelo Pró-Cidadão, o primeiro aspecto analisado foi com relação à facilidade de acesso aos serviços, lembrando que, aspectos como localização e horário de atendimento, referem-se apenas à Unidade Central.

A tabela 7 apresenta a satisfação dos clientes com relação à localização da Unidade Central do Pró-Cidadão.

Tabela 7: Localização da Unidade Central do Pró-Cidadão

| <i>Localização</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|--------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 74 | 74 | 36,3 | 36,3 |
| Bom | 115 | 189 | 56,4 | 92,6 |
| Regular | 15 | 204 | 7,4 | 100 |
| Ruim | 0 | 204 | 0 | 100 |
| Péssimo | 0 | 204 | 0 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Conforme é possível observar na tabela 7, as respostas ficam em torno das opções “bom” e “ótimo” com, respectivamente, 56,4% e 36,3%. Há ainda um grupo pouco representativo na opção regular, com 7,4% dos usuários.

Na tabela 8 está indicada a satisfação dos usuários com o tempo necessário para utilização do serviço como um todo, considerando do momento em que ele entra ao momento em que ele sai do Pró-Cidadão.

Tabela 8: Tempo de atendimento do Pró-Cidadão

| <i>Tempo de Atendimento</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|-----------------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 11 | 11 | 5,4 | 5,4 |
| Bom | 63 | 74 | 30,9 | 36,3 |
| Regular | 78 | 152 | 38,2 | 74,5 |
| Ruim | 42 | 194 | 20,6 | 95,1 |
| Péssimo | 10 | 204 | 4,9 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Nota-se, através da tabela 8, que a satisfação com o tempo de atendimento concentra respostas entre as opções “regular” e “bom” com, respectivamente, 38,2% e 30,9%. Além disso, há um grupo representativo que considera o tempo de atendimento “ruim”, com 20,6% dos usuários. Há uma parcela relativamente alta de usuários satisfeitos com o tempo de espera, sendo que estes se enquadram principalmente entre usuários mais idosos, como demonstra a tabela 68 (apêndice C), sendo que estes possuem atendimento preferencial. Percebe-se também que, aqueles que utilizam os serviços com mais frequência, como se verifica na tabela 69 (apêndice D), concentram suas opiniões principalmente na opção péssimo, mas que apresenta valor pouco significativo neste item.

A tabela 9 demonstra a satisfação dos clientes com relação ao preço do processo, ou melhor, do serviço realizado no Pró-Cidadão, sendo que esses valores referem-se, normalmente, a taxas cobradas para emissão de documentos.

Tabela 9: Preço do processo do Pró-Cidadão

| <i>Preço do Processo</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|--------------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 5 | 5 | 2,5 | 2,5 |
| Bom | 88 | 93 | 43,1 | 45,6 |
| Regular | 86 | 179 | 42,2 | 87,7 |
| Ruim | 17 | 196 | 8,3 | 96,1 |
| Péssimo | 8 | 204 | 3,9 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Como se faz possível perceber, através da tabela 9, o grau de satisfação com os preços dos serviços predomina entre as opções “bom” e “regular”, com 43,1% e 42,2%, respectivamente. As demais opções são representadas por grupos pequenos de usuários.

Através da tabela 10 é possível perceber a satisfação dos clientes com o horário de atendimento da Unidade Central do Pró-Cidadão.

Tabela 10: Horário de atendimento da Unidade Central do Pró-Cidadão

| <i>Horário de Atendimento</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|-------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 37 | 37 | 18,1 | 18,1 |
| Bom | 145 | 182 | 71,1 | 89,2 |
| Regular | 22 | 204 | 10,8 | 100 |
| Ruim | 0 | 204 | 0 | 100 |
| Péssimo | 0 | 204 | 0 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

É possível notar, de acordo com a tabela 10, que a satisfação dos usuários com o horário de atendimento é “bom”, demarcada por 71,1% das opiniões. Há a existência de grupos menores, mas com relevância, nas opções “ótimo” e “regular”, com 18,1% e 10,8%, respectivamente.

Através do gráfico (figura 11) é possível perceber que, com relação ao acesso aos serviços, as opiniões dividem-se entre as opções “bom” e “regular”, predominantemente.

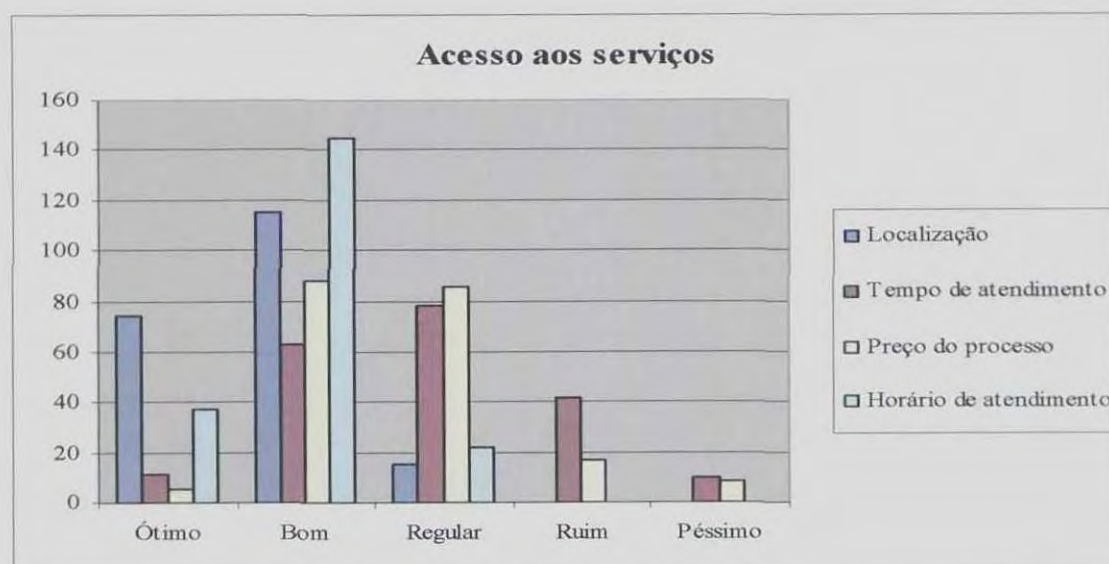


Figura 11: Acesso aos serviços

O segundo aspecto analisado, na avaliação dos serviços, diz respeito às instalações físicas da Unidade Central do Pró-Cidadão, pois segundo abordado, quando se trata de serviços, aspectos tangíveis como as instalações da organização são considerados no processo de avaliação.

Dentro este aspecto, o primeiro item, que se refere às instalações físicas, está apresentado na tabela 11, com dados referentes à limpeza da Unidade Central do Pró-Cidadão.

Tabela 11: Limpeza das instalações da Unidade Central do Pró-Cidadão

| <i>Limpeza</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|----------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 |
| Bom | 131 | 132 | 62,2 | 64,7 |
| Regular | 41 | 173 | 20,1 | 84,8 |
| Ruim | 30 | 203 | 14,7 | 99,5 |
| Péssimo | 1 | 204 | 0,5 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

É possível notar, de acordo com a tabela 11, que as opiniões predominaram na opção “bom”, com 62,2% dos usuários entrevistados. Dois grupos menores estão contidos nas opções “regular” e “ruim”, apresentando, respectivamente, 20,1% e 14,7% das opiniões.

O aspecto conforto das instalações da Unidade Central do Pró-Cidadão também foi questionado, e seus resultados estão explanados na tabela 12, a seguir.

Tabela 12: Conforto das instalações da Unidade Central do Pró-Cidadão

| <i>Conforto</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|-----------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 31 | 31 | 15,2 | 15,2 |
| Bom | 144 | 175 | 70,6 | 85,8 |
| Regular | 27 | 202 | 13,2 | 99 |
| Ruim | 2 | 204 | 1 | 100 |
| Péssimo | 0 | 204 | 0 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Percebe-se, através da tabela 12, que as opiniões concentram-se na opção “bom” com 70,6% dos usuários, com relação a satisfação com o item conforto do Pró-Cidadão. Há ainda 15,2% dos usuários opinando, neste item, como “ótimo”, e 13,2% avaliando como “regular” o conforto das instalações.

A seguir, na tabela 13, pode-se analisar a avaliação dos usuários com o item conservação das instalações físicas da Unidade Central do Pró-Cidadão.

Tabela 13: Conservação das instalações da Unidade Central do Pró-Cidadão

| <i>Conservação</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|--------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 25 | 25 | 12,3 | 12,3 |
| Bom | 152 | 177 | 74,5 | 86,8 |
| Regular | 27 | 204 | 13,2 | 100 |
| Ruim | 0 | 204 | 0 | 100 |
| Péssimo | 0 | 204 | 0 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Verifica-se, com base na tabela 13, que, 74,5% dos usuários consideram “bom” a conservação das instalações do Pró-Cidadão, seguidos por 13,2% que consideram “regular”, e 12,3% que consideram “ótimo” este item.

Na tabela 14 é possível verificar a avaliação dos usuários quanto ao item ambiente agradável, considerando as instalações da Unidade Central do Pró-Cidadão.

Tabela 14: Ambiente da Unidade Central do Pró-Cidadão

| <i>Ambiente Agradável</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|---------------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 38 | 38 | 18,6 | 18,6 |
| Bom | 123 | 161 | 60,3 | 78,9 |
| Regular | 42 | 203 | 20,6 | 99,5 |
| Ruim | 1 | 204 | 0,5 | 100 |
| Péssimo | 0 | 204 | 0 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

É possível perceber, através da tabela 14, que 60,3% dos usuários avaliam o ambiente agradável como “bom”, enquanto 20,6% avaliam como “regular” e 18,6% avaliam como “ótimo”.

Pode-se ver, através do gráfico (figura 12), que com relação às instalações físicas da Unidade Central do Pró-Cidadão há uma predominância na opção “bom”, com grande parte de seus respondentes.

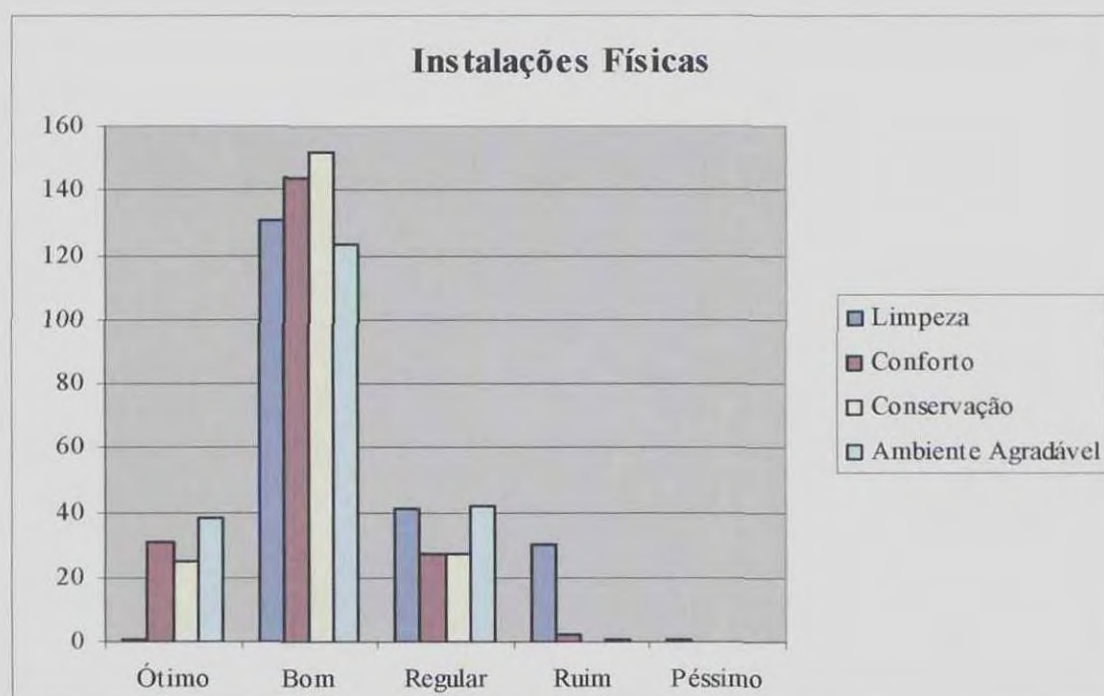


Figura 12: Instalações Físicas

A avaliação dos setores de Atendimento Presencial ocorreu na ordem como eles são usados por seus usuários, começando pela Recepção, depois o Atendimento Presencial

propriamente dito, logo após o Supervisor de atendimento e finalmente o retorno dos resultados.

A tabela 15 mostra os resultados da avaliação quanto à apresentação dos funcionários da Recepção da Unidade Central do Pró-Cidadão, considerando-se importante o aspecto visual no primeiro contato do usuário com o Pró-Cidadão.

Tabela 15: Apresentação dos funcionários da Recepção

| <i>Apresentação dos Funcionários</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 72 | 72 | 35,3 | 35,3 |
| Bom | 125 | 197 | 61,3 | 96,6 |
| Regular | 7 | 204 | 3,4 | 100 |
| Ruim | 0 | 204 | 0 | 100 |
| Péssimo | 0 | 204 | 0 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Pode-se perceber, mediante a tabela 15, que as opiniões com relação a satisfação dos usuários com a apresentação dos funcionários, enquadram-se, relevantemente, nas opções “bom” e “ótimo” com, respectivos, 61,3% e 35,3%.

Na tabela 16 está exposta a satisfação dos usuários com a organização no atendimento por parte dos funcionários da Recepção da Unidade Central do Pró-Cidadão.

Tabela 16: Organização no atendimento da Recepção

| <i>Organização no atendimento</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|-----------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 57 | 57 | 27,9 | 27,9 |
| Bom | 90 | 147 | 44,1 | 72,1 |
| Regular | 52 | 199 | 25,5 | 97,5 |
| Ruim | 5 | 204 | 2,5 | 100 |
| Péssimo | 0 | 204 | 0 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Nota-se, a partir da tabela 16, que a maioria das opiniões, 44,1%, é de que a organização no atendimento é “bom”, com valores expressivos também na opção “ótimo”, de 27,9% dos entrevistados. Porém é preciso considerar também a opção “regular”, com 25,5% das opiniões.

Através da tabela 17 pode-se verificar a avaliação dos usuários quanto à simpatia ou receptividade dos funcionários da Recepção da Unidade Central do Pró-Cidadão.

Tabela 17: Simpatia / receptividade dos funcionários da Recepção

| <i>Simpatia / Receptividade</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|---------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 55 | 55 | 27 | 27 |
| Bom | 105 | 160 | 51,5 | 78,4 |
| Regular | 42 | 202 | 20,6 | 99 |
| Ruim | 2 | 204 | 1 | 100 |
| Péssimo | 0 | 204 | 0 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Verificando-se a tabela 17, nota-se que as opiniões sobre a simpatia ou receptividade dos funcionários são, em sua maioria, com 51,5%, “bom”. Além disso, 27% dos usuários ainda consideram este item como “ótimo”, e há ainda que considerar que, 20,6% dos usuários consideram que são recebidos de forma “regular”.

A seguir, apresenta-se a tabela 18, onde é possível verificar a avaliação dos usuários quanto ao item de conhecimento e habilidades dos funcionários da Recepção da Unidade Central do Pró-Cidadão.

Tabela 18: Conhecimento e habilidades dos funcionários da Recepção

| <i>Conhecimento e Habilidades no Pré-atendimento</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|--|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 46 | 46 | 22,5 | 22,5 |
| Bom | 86 | 132 | 42,2 | 64,7 |
| Regular | 54 | 186 | 26,5 | 91,2 |
| Ruim | 18 | 204 | 8,8 | 100 |
| Péssimo | 0 | 204 | 0 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Faz-se possível notar, através da tabela 18, que grande parte dos usuários considera os conhecimentos e habilidades dos funcionários “bom” e “ótimo” com, respectivamente, 42,2% e 22,5% das opiniões. Se comparar ainda com a tabela 70 (apêndice E) será possível perceber que os maiores índices de satisfação, neste item, estão entre os usuários que frequentam o Pró-

Cidadão mais vezes. Mas há ainda um grupo de clientes, assíduos ou não, que consideram este item como “regular”, com 26,5% de opiniões.

Tratando ainda sobre o atendimento na Recepção, a tabela 19 demonstra a avaliação dos usuários quanto à clareza das informações prestadas pelos funcionários deste setor.

Tabela 19: Clareza das informações prestadas pelos funcionários da Recepção

| <i>Clareza nas informações prestadas</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|--|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 47 | 47 | 23 | 23 |
| Bom | 90 | 137 | 44,1 | 67,2 |
| Regular | 49 | 186 | 24 | 91,2 |
| Ruim | 16 | 202 | 7,8 | 99 |
| Péssimo | 2 | 204 | 1 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Com ajuda da tabela 19, vê-se que grande parte dos usuários considera a clareza com que os funcionários prestam as informações “bom” e “ótimo” com, respectivamente, 44,1% e 23% das opiniões. Porém, há que se considerar que 24% dos usuários consideram “regular” sua satisfação com este item.

A próxima tabela, que é a 20, aponta a avaliação dos usuários com relação à agilidade na busca de informações, por parte dos funcionários da Recepção, quando estes as desconhecem.

Tabela 20: Agilidade dos funcionários da Recepção na busca de informações desconhecidas

| <i>Agilidade na busca de informações que desconhece</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|---|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 43 | 43 | 21,1 | 21,1 |
| Bom | 72 | 115 | 35,3 | 56,4 |
| Regular | 41 | 156 | 20,1 | 76,5 |
| Ruim | 36 | 192 | 17,6 | 94,1 |
| Péssimo | 12 | 204 | 5,9 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Analisando os dados da tabela 20, pode-se notar que este item apresenta opiniões em todas as alternativas sugeridas, porém a alternativa “bom” aparece com 35,3% dos usuários,

seguida da alternativa “ótimo” com 21,1%. Mas, há ainda que considerar as alternativas “regular” e “ruim” que representam 20,1% e 17,6% das opiniões.

Na tabela 21, pode-se verificar a satisfação dos usuários com relação à atenção dos funcionários da Recepção às dúvidas apresentadas.

Tabela 21: Atenção dos funcionários da Recepção às dúvidas apresentadas

| <i>Atenção às dúvidas apresentadas</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|--|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 46 | 46 | 22,5 | 22,5 |
| Bom | 88 | 134 | 43,1 | 65,7 |
| Regular | 56 | 190 | 27,5 | 93,1 |
| Ruim | 13 | 203 | 6,4 | 99,5 |
| Péssimo | 1 | 204 | 0,5 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Através da tabela 21, é possível perceber-se que, a opinião dos usuários com relação à atenção dos funcionários da recepção às suas dúvidas concentra-se nas alternativas “bom” e “ótimo” com 43,1% e 22,5%, respectivamente. Porém há também 27,5% dos usuários considerando este item como “regular”.

Na tabela 22 aparecem os resultados referentes ao ultimo critério avaliado no setor da Recepção, que é a agilidade no encaminhamento ao serviço que o cliente deseja utilizar.

Tabela 22: Agilidade dos funcionários da Recepção no encaminhamento ao serviço

| <i>Agilidade no encaminhamento ao serviço</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|---|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 50 | 50 | 24,5 | 24,5 |
| Bom | 88 | 138 | 43,1 | 67,6 |
| Regular | 50 | 188 | 24,5 | 92,2 |
| Ruim | 8 | 196 | 3,9 | 96,1 |
| Péssimo | 8 | 204 | 3,9 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

É possível notar, com na tabela 22, que a agilidade dos funcionários no encaminhamento ao serviço desejado pelo usuário, é considerado, em sua maioria, como “bom” e “ótimo”, com 43,1% e 24,5%, respectivamente. Mas, é preciso considerar ainda que,

24,5% dos usuários consideram como “regular” o encaminhamento ao serviço por parte dos funcionários deste setor.

Analisando o gráfico (figura 13), percebe-se que a avaliação geral do pré-atendimento realizado na Recepção do Pró-Cidadão, concentra-se na opção “bom”, seguido por parcelas menores de usuários, mas também grandes, nas opções “ótimo” e “regular”.

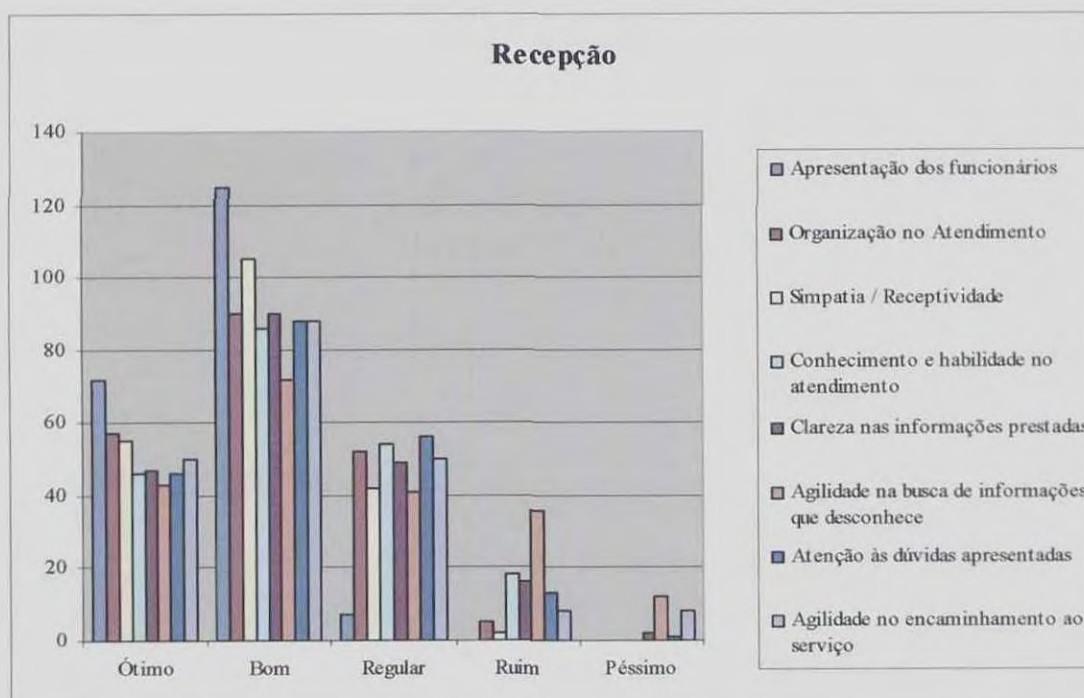


Figura 13: Recepção

O item a ser analisado, após o pré-atendimento recebido pelo setor da Recepção do Pró-Cidadão, é o tempo de espera para o Atendimento Presencial. Na tabela 23 é possível perceber as dispersão das opiniões dos usuários com relação a este tema.

Tabela 23: Tempo de espera para o Atendimento Presencial

| <i>Tempo de espera</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|------------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 14 | 14 | 6,9 | 6,9 |
| Bom | 51 | 65 | 25 | 31,9 |
| Regular | 56 | 121 | 27,5 | 59,3 |
| Ruim | 61 | 182 | 29,9 | 89,2 |
| Péssimo | 22 | 204 | 10,8 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Com a observação da tabela 23, faz-se possível perceber que o tempo de espera para o Atendimento Presencial é um fator de grande insatisfação por parte dos usuários com 29,9% das opiniões como “ruim” e 27,5% como “regular”, ou seja, mais da metade dos entrevistados. Há de se considerar ainda que 25% dos entrevistados opinam como “bom” o tempo de espera em fila.

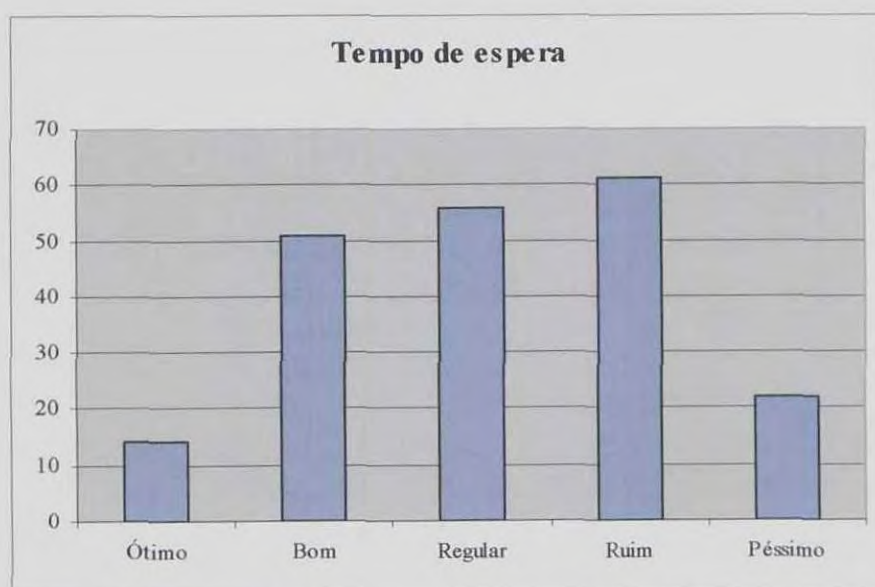


Figura 14: Tempo de espera

Após o pré-atendimento recebido na Recepção e o tempo de espera para o atendimento, a etapa seguinte do serviço é o Atendimento Presencial, sendo que sua avaliação segue de acordo com os critérios que são apresentados na sequência.

A tabela 24 avalia a apresentação dos funcionários do Atendimento Presencial do Pró-Cidadão.

Tabela 24: Apresentação dos funcionários do Atendimento Presencial

| <i>Apresentação dos funcionários</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 50 | 50 | 24,5 | 24,5 |
| Bom | 146 | 196 | 71,6 | 96,1 |
| Regular | 8 | 204 | 3,9 | 100 |
| Ruim | 0 | 204 | 0 | 100 |
| Péssimo | 0 | 204 | 0 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Como é possível verificar, com auxílio da tabela 24, grande parte dos usuários, representados por 71,6% deles, avaliam como “bom” a apresentação dos funcionários, e 24,5% avaliam como “ótimo”, o que reúne quase a totalidade dos entrevistados.

O próximo critério discutido na avaliação do Atendimento Presencial é a organização do ambiente de trabalho, como se vê na tabela 25.

Tabela 25: Organização no ambiente de trabalho do Atendimento

| <i>Organização no ambiente de trabalho</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|--|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 46 | 46 | 22,5 | 22,5 |
| Bom | 113 | 159 | 55,4 | 77,9 |
| Regular | 44 | 203 | 21,6 | 99,5 |
| Ruim | 1 | 204 | 0,5 | 100 |
| Péssimo | 0 | 204 | 0 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

É possível notar-se, na tabela 25, que a maioria dos usuários, cerca de 55,4%, consideram como “bom” a organização do ambiente de trabalho no atendimento, sendo que as opiniões “ótimo” somam mais 22,5% dos usuários entrevistados. Há ainda que considerar aqueles que avaliam a organização do ambiente de trabalho como “regular”, que são 22,6% dos usuários.

A tabela 26 apresenta a avaliação do critério simpatia ou receptividade dos funcionários do Atendimento Presencial, na indicação de satisfação com o serviço.

Tabela 26: Simpatia / Receptividade dos funcionários do Atendimento Presencial

| <i>Simpatia / Receptividade</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|---------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 42 | 42 | 20,6 | 20,6 |
| Bom | 106 | 148 | 52 | 72,5 |
| Regular | 55 | 203 | 27 | 99,5 |
| Ruim | 1 | 204 | 0,5 | 100 |
| Péssimo | 0 | 204 | 0 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Observando-se a tabela 26, verifica-se que a maioria dos usuários, ou seja, 52%, avaliam como “bom” a simpatia ou receptividade dos funcionários deste setor. E há ainda

uma parcela de 20,6% de usuários que avalia este item como “ótimo”. Mas há também um grupo de usuários, formado por 27% deles, que diz ser “regular” a simpatia ou receptividade dos funcionários deste setor.

O conhecimento e habilidade de atendimento dos funcionários do Atendimento Presencial, foi outro critério avaliado pelos usuários dos serviços, como mostra a tabela 27.

Tabela 27: Conhecimento e habilidades dos funcionários do Atendimento Presencial

| <i>Conhecimento e Habilidades no atendimento</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|--|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 28 | 28 | 13,7 | 13,7 |
| Bom | 85 | 113 | 41,7 | 55,4 |
| Regular | 53 | 166 | 26 | 81,4 |
| Ruim | 36 | 202 | 17,6 | 99 |
| Péssimo | 2 | 204 | 1 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Percebe-se, a partir dos dados da tabela 27, que há um número expressivo de usuários, com 41,7% deles, que consideram “bom” o conhecimento e as habilidades dos funcionários. Porém há uma parcela representativa, com 26% dos usuários, que diz que o conhecimento e habilidades dos funcionários é “regular”, e outra parcela de 17,6% que diz ser “ruim”.

Outro critério avaliado e que se refere ainda a conhecimentos dos funcionários do atendimento presencial, é a clareza nas informações que prestam, como se vê na tabela 28.

Tabela 28: Clareza nas informações prestadas pelos funcionários do Atendimento Presencial

| <i>Clareza nas informações prestadas</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|--|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 19 | 19 | 9,3 | 9,3 |
| Bom | 84 | 103 | 41,2 | 50,5 |
| Regular | 69 | 172 | 33,8 | 84,3 |
| Ruim | 31 | 203 | 15,2 | 99,5 |
| Péssimo | 1 | 204 | 0,5 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Pode-se perceber, através da tabela 28, que há proximidade entre as opções “bom” e “regular” com, respectivamente, 41,2% e 33,8% das opiniões. Um número menos representativo, mas não desprezível, de usuários, sendo eles 15,2%, consideram “ruim”

este item. Há ainda um grupo menor, com 9,3% dos usuários que consideram a clareza das informações recebidas como “ótimo”.

A tabela 29 apresenta os dados referentes à agilidade dos funcionários do Atendimento Presencial na busca de informações que desconhecem.

Tabela 29: Agilidade dos funcionários do Atendimento Presencial na busca de informações desconhecidas

| <i>Agilidade na busca de informações que desconhece</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|---|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 14 | 14 | 6,9 | 6,9 |
| Bom | 82 | 96 | 40,2 | 47,1 |
| Regular | 67 | 163 | 32,8 | 79,9 |
| Ruim | 31 | 194 | 15,2 | 95,1 |
| Péssimo | 10 | 204 | 4,9 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Com auxílio da tabela 29, é possível verificar que, mais uma vez, as opiniões “bom” e “regular” apresentam valores próximos, com 40,2% e 32,8% dos usuários, respectivamente. Há ainda um grupo expressivo, com 15,2% dos usuários, que avaliam esta busca de informações como “ruim”.

A atenção dos funcionários do Atendimento Presencial às dúvidas apresentadas pelos usuários foi um outro item avaliado, como mostra a tabela 30.

Tabela 30: Atenção dos funcionários do Atendimento Presencial às dúvidas apresentadas

| <i>Atenção às dúvidas apresentadas</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|--|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 16 | 16 | 7,8 | 7,8 |
| Bom | 103 | 119 | 50,5 | 58,3 |
| Regular | 63 | 182 | 30,9 | 89,2 |
| Ruim | 21 | 203 | 10,3 | 99,5 |
| Péssimo | 1 | 204 | 0,5 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Verificando-se as informações, contidas na tabela 30, percebe-se a concentração, de pouco mais da maioria, com 50,5% das opiniões, na opção “bom”. Porém, a que se considerar um grupo, com 30,9% dos usuários, que se consideram “regularmente” satisfeitos com a

atenção dispensada às suas dúvidas. Há ainda dois grupos menos expressivos nas opções “ruim” e “ótimo”, que reúnem 10,3% e 7,8% dos usuários entrevistados, respectivamente.

Através da tabela 31, pode-se verificar a satisfação dos usuários com relação à agilidade dos funcionários do Atendimento Presencial na resolução dos serviços.

Tabela 31: Agilidade dos funcionários do Atendimento Presencial na resolução do serviço

| <i>Agilidade na resolução do serviço</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|--|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 15 | 15 | 7,4 | 7,4 |
| Bom | 82 | 97 | 40,2 | 47,5 |
| Regular | 70 | 167 | 34,3 | 81,9 |
| Ruim | 22 | 189 | 10,8 | 92,6 |
| Péssimo | 15 | 204 | 7,4 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Embora possa se perceber, na tabela 31, que há uma dispersão maior deste item entre as opções de resposta, verifica-se que a concentração das repostas mantém-se entre as opções “bom” e “regular” com, respectivamente, 40,2% e 34,3% dos usuários. As demais opções apresentam grupos menos expressivos, de 10,8% na opção “ruim”, 7,4% na opção “ótimo” e 7,4% na opção “péssimo”.

No ultimo critério que avalia o item Atendimento Presencial, o tempo de atendimento é avaliado pelos usuários, conforme se vê os dados na tabela 32.

Tabela 32: Tempo de atendimento no Atendimento Presencial

| <i>Tempo de atendimento</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|-----------------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 14 | 14 | 6,9 | 6,9 |
| Bom | 81 | 95 | 39,7 | 46,6 |
| Regular | 94 | 189 | 46,1 | 92,6 |
| Ruim | 13 | 202 | 6,4 | 99 |
| Péssimo | 2 | 204 | 1 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Nos dados da tabela 32 nota-se que, mais uma vez, houve um equilíbrio entre as opções “bom” e “regular”, porém neste caso os valores se invertem, sendo que a opção “bom”

apresenta 39,7% de respostas e a opção “regular” 46,1%. As opções “ótimo” e “ruim” apresentam, respectivamente, 6,9% e 6,4% das avaliações dos usuários.

Observando o gráfico (figura 15), é possível perceber que as avaliações, a respeito do Atendimento Presencial, mantiveram-se em torno da opção “bom”. Porém, cabe observar, que há uma proximidade com a opção “regular”.

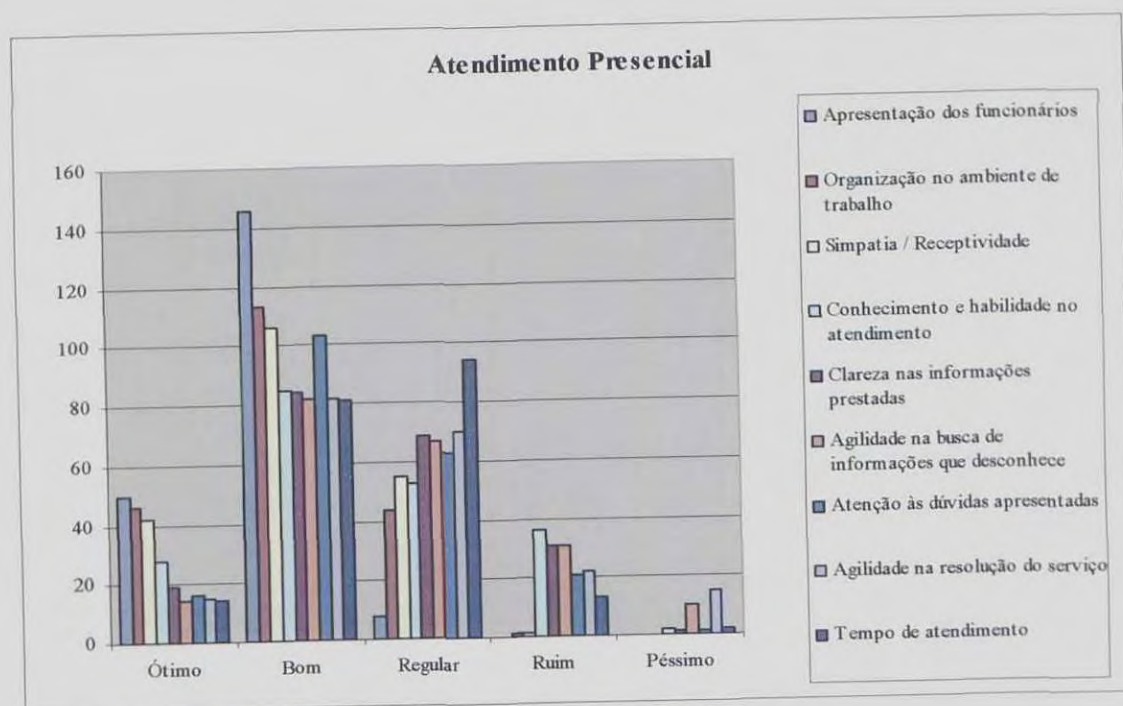


Figura 15: Atendimento Presencial

Durante o Atendimento Presencial, muitos dos usuários acabam passando também pelo atendimento de um Supervisor ou Líder de atendimento. Desta forma, este é o próximo item apresentado na avaliação dos serviços do Pró-Cidadão.

Na tabela 33 há uma mensuração dos usuários que foram ou não atendidos por um Supervisor.

Tabela 33: Atendimento do Supervisor

| <i>Usou o atendimento de um Supervisor?</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|---|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Não | 13 | 13 | 6,4 | 6,4 |
| Sim | 191 | 204 | 93,6 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Conforme é possível perceber na tabela 33, há uma maioria, bastante relevante, com 93,6% dos usuários, que já recebeu, pelo menos uma vez, o atendimento de um Supervisor ou Líder de atendimento. Cabe ressaltar que, são estes que já usaram, que fazem a avaliação do serviço com relação a este item.

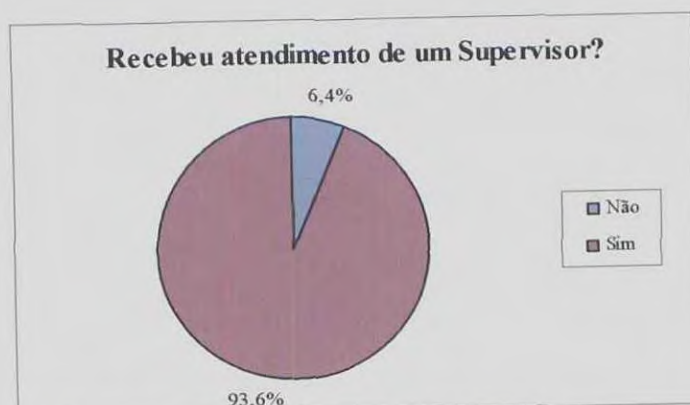


Figura 16: Recebeu atendimento de um Supervisor?

Desta forma, o próximo item de avaliação dos serviços, é o atendimento executado pelos Supervisores. O primeiro critério avaliado refere-se à simpatia ou receptividade dos Supervisores nos atendimentos realizados, segundo a opinião dos usuários, como mostra a tabela 34. Porém cabe ressaltar que, conforme a figura 16, apresentada, 13 dos usuários não utilizaram este serviço, sendo que as opiniões correspondem a 191 usuários entrevistados.

Tabela 34: Simpatia / Receptividade do Supervisor

| <i>Simpatia / Receptividade</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|---------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 61 | 61 | 31,9 | 31,9 |
| Bom | 113 | 174 | 59,1 | 91 |
| Regular | 13 | 187 | 6,8 | 97,8 |
| Ruim | 3 | 190 | 1,6 | 99,4 |
| Péssimo | 1 | 191 | 0,6 | 100 |
| Total | 191 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Conforme os dados da tabela 34, percebe-se que há um alto índice de satisfação dos usuários com a forma como são recebidos e atendidos pelos líderes de atendimento, pois 59,1% dos que já usaram este serviço o avaliam como “bom” e 31,9% avaliam como “ótimo”.

O conhecimento e habilidades no atendimento é o segundo critério avaliado na satisfação dos usuários com os Supervisores, como mostra a tabela 35.

Tabela 35: Conhecimento e habilidades do Supervisor

| <i>Conhecimento e Habilidades no atendimento</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|--|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 79 | 79 | 41,3 | 41,3 |
| Bom | 104 | 183 | 54,4 | 95,7 |
| Regular | 7 | 190 | 3,7 | 99,4 |
| Ruim | 1 | 191 | 0,6 | 100 |
| Péssimo | 0 | 191 | 0 | 100 |
| Total | 191 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Os dados da tabela 35 mostram que, considerando o conhecimento e habilidades dos Supervisores no atendimento, 54,4% dos usuários, que já utilizaram este serviço, dizem que este item é “bom”, e 41,3% julgam como “ótimo”.

Na tabela 36, a clareza com que os Supervisores prestam as informações aos usuários é avaliada.

Tabela 36: Clareza nas informações prestadas pelo Supervisor

| <i>Clareza nas informações prestadas</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|--|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 77 | 77 | 40,3 | 40,3 |
| Bom | 94 | 171 | 49,3 | 89,6 |
| Regular | 19 | 190 | 9,8 | 99,4 |
| Ruim | 1 | 191 | 0,6 | 100 |
| Péssimo | 0 | 191 | 0 | 100 |
| Total | 191 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Como é possível notar-se, na tabela 36, mais uma vez há um elevado grau de satisfação dos usuários com relação a outro critério dos serviços desempenhados pelos Supervisores, onde 49,3% dos usuários indicam como “bom” este item. Além disso, 40,3% dos usuários avaliam como “ótimo” a clareza com que os Supervisores prestam as informações.

Um outro ponto avaliado é a agilidade com que os Supervisores buscam informações quando as desconhecem, conforme a tabela 37 apresenta os resultados.

Tabela 37: Agilidade do Supervisor na busca de informações desconhecidas

| <i>Agilidade na busca de informações que desconhece</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|---|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 79 | 79 | 41,3 | 41,3 |
| Bom | 89 | 168 | 46,6 | 87,9 |
| Regular | 15 | 183 | 7,9 | 95,8 |
| Ruim | 8 | 191 | 4,2 | 100 |
| Péssimo | 0 | 191 | 0 | 100 |
| Total | 191 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Verificando-se os dados da tabela 37, pode-se perceber que, mais uma vez, os usuários, que já utilizaram este serviço, agrupam-se entre as opções “bom” e “ótimo”, com, respectivamente, 46,6% e 41,3% dos usuários nas opções.

A tabela 38 apresenta a satisfação dos usuários com a atenção que os Supervisores dispensam às dúvidas que estes apresentam, conforme os dados apresentados na tabela 36.

Tabela 38: Atenção do Supervisor às dúvidas apresentadas

| <i>Atenção às dúvidas apresentadas</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|--|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 79 | 79 | 41,3 | 41,3 |
| Bom | 101 | 180 | 52,9 | 94,2 |
| Regular | 10 | 190 | 5,2 | 99,4 |
| Ruim | 1 | 191 | 0,6 | 100 |
| Péssimo | 0 | 191 | 0 | 100 |
| Total | 191 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

É possível verificar-se, a partir da tabela 38, que 52,9%, dos usuários, ou seja, mais da metade deles, que já utilizaram os serviços dos Supervisores, avaliam como “bom” a atenção que estes demonstram às dúvidas apresentadas. Além disso, 41,3% dos usuários consideram “ótimo” este item do atendimento dos Supervisores.

A ultima tabela, que apresenta avaliação dos Supervisores de atendimento, é a 39, que apresenta dados quanto à agilidade destes na resolução dos serviços.

Tabela 39: Agilidade do Supervisor na resolução do serviço

| <i>Agilidade na resolução do serviço</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|--|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 76 | 76 | 39,8 | 39,8 |
| Bom | 91 | 167 | 47,6 | 87,4 |
| Regular | 20 | 187 | 10,5 | 97,9 |
| Ruim | 4 | 191 | 2,1 | 100 |
| Péssimo | 0 | 191 | 0 | 100 |
| Total | 191 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Este último critério de avaliação dos Supervisores, como mostra a tabela 39, possibilita perceber-se que, dos clientes que já receberam atendimento de um Supervisor, 47,6% avaliam como “bom” este item. E ainda, 39,8% dos usuários avaliam o item como “ótimo”. Há um grupo, pouco representativo, com 10,5% dos usuários, que avaliam este item como “regular”.

Como pode se verificar no gráfico (figura 17), a avaliação dos serviços desempenhando pelos Supervisores manteve-se, em sua maioria, entre as opções “bom” e “ótimo”.

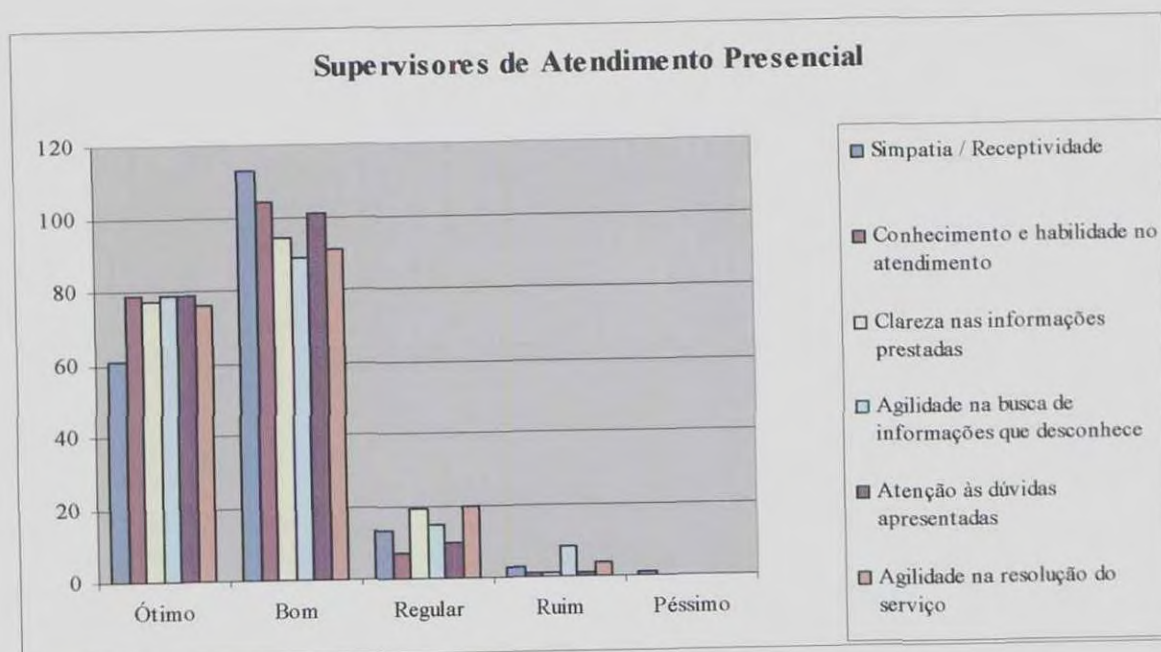


Figura 17: Supervisores de Atendimento Presencial

Após a realização do Atendimento Presencial, o retorno sobre o processo requerido junto ao Pró-Cidadão, é a próxima etapa do serviço. Neste item estão incluídos desde a comunicação de pendências do processo e até a comunicação do resultado final do processo, quando o serviço utilizado encontra-se entre os protocolados, ou seja, aqueles que o cliente não obtém resultado de forma imediata. Cabe ressaltar que, apenas aqueles que utilizaram serviço protocolado é que fazem esta avaliação.

Um primeiro aspecto analisado é no que diz respeito à comunicação dos usuários sobre pendências no processo, sendo que estas precisam ser comunicadas para que se possa dar andamento no processo. A tabela 40 apresenta os dados referentes à realização da comunicação destas pendências, quando elas ocorrem. É importante observar que 32 usuários dos entrevistados não usaram este serviço, sendo que as opiniões referem-se aos 172 usuários que o fizeram.

Tabela 40: Comunicação quanto às pendências do processo

| <i>Comunicação quanto a pendências</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|--|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Não usei este serviço | 32 | 32 | 15,7 | 15,7 |
| Usei o serviço | 172 | 204 | 84,3 | 100 |
| Sim | 72 | 72 | 41,9 | 41,9 |
| Não | 27 | 99 | 15,7 | 57,6 |
| Não houve pendências | 73 | 172 | 42,4 | 100 |
| Total | 172 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Como se pode notar na tabela 40, inicialmente, 84,3% dos usuários já utilizaram o serviço protocolado, sendo que os demais utilizaram-se apenas de serviços imediatos quanto a sua resposta. Deste que já utilizaram, a maioria, com 42,4% dos usuários, disse não ter existido pendências durante o processo. Além desses, 41,9% dos respondentes disseram ter recebido comunicação das pendências em tempo suficiente para dar andamento ao seu processo, contra 15,7% que afirmaram não ter sido comunicado das pendências.

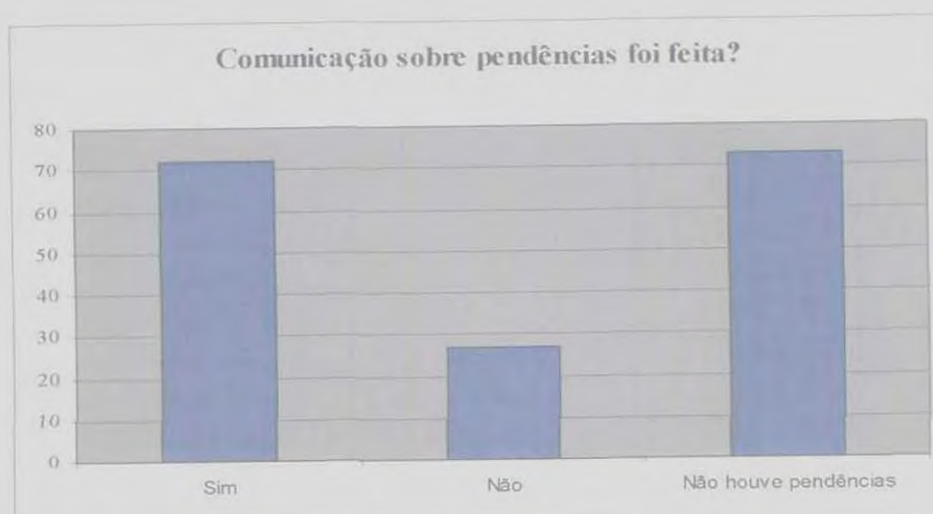


Figura 18: Comunicação quanto às pendências do processo

Quando se trata da resolução do processo, aspectos relacionados ao resultado como tempo e forma de resposta precisam ser analisados. A tabela 41 apresenta a satisfação dos usuários com o tempo de resposta dos serviços protocolados.

Tabela 41: Tempo de resposta

| <i>Tempo de resposta</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|--------------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Não usei este serviço | 32 | 32 | 15,7 | 15,7 |
| Usei o serviço | 172 | 204 | 84,3 | 100 |
| Ótimo | 10 | 10 | 5,8 | 5,8 |
| Bom | 42 | 52 | 24,4 | 30,2 |
| Regular | 69 | 121 | 40,1 | 70,3 |
| Ruim | 31 | 152 | 18 | 88,4 |
| Péssimo | 20 | 172 | 11,6 | 100 |
| Total | 172 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Através da tabela 41, é possível observar que, dentre os usuários que já utilizaram o serviço protocolado (84,3%), grande parte, ou seja, 40,1% dos usuários, considera o tempo de resposta dos processos como “regular”. A seguir, 24,4% dos usuários acham o tempo de resposta “bom”. Porém há ainda dois grupos, de menor relevância, mas não desconsideráveis, que avaliam como “ruim” e “péssimo”, com 18% e 11,6% dos usuários, respectivamente.

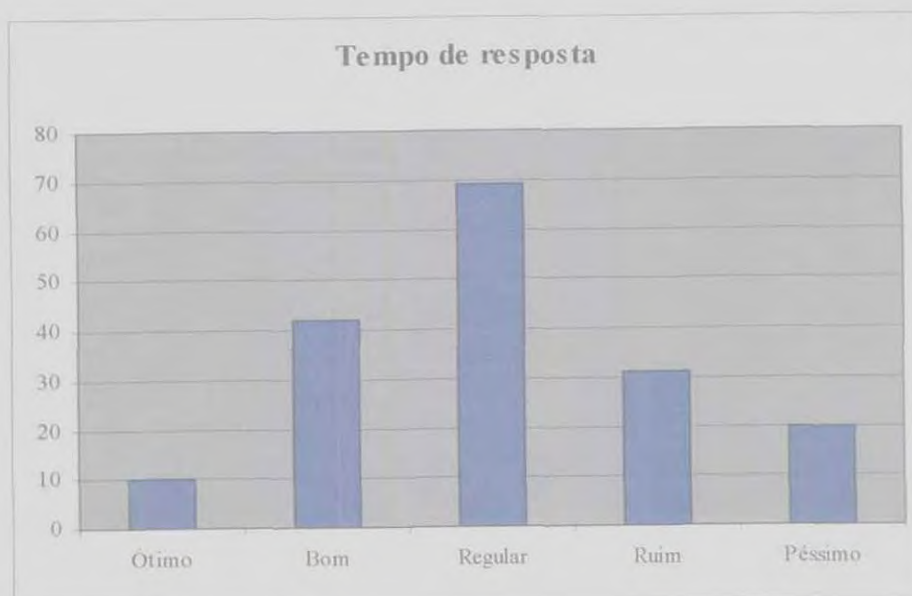


Figura 19: Tempo de resposta

Ainda é possível fazer uma comparação entre os dois itens avaliados anteriormente, que são a comunicação das pendências e a satisfação do usuário com o tempo de resposta do processo, através da tabela 71 (apêndice F). Entre os usuários que consideram ótimo o tempo de resposta, 80% afirmaram não ter havido pendências durante o processo. E os usuários que avaliaram como péssimo o tempo de resposta, 70% afirmam não terem sido comunicados das pendências do processo.

Outro item avaliado foi a forma de resposta, ou seja, os usuários foram questionados se a resposta do processo foi entregue da maneira como foi solicitada, que pode ser mediante correio, com entrega da resposta em casa, quando possível, ou por telefone para retirada da resposta presencialmente na unidade escolhida. Na tabela 42 é possível verificar os dados referentes à forma de resposta dos processos.

Tabela 42: Forma de Resposta

| <i>Forma de resposta</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|--------------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Sim | 142 | 142 | 83 | 83 |
| Não | 30 | 172 | 17 | 100 |
| Total | 172 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Segundo os dados da tabela 42, pode-se verificar que, entre os usuários deste serviço, 83% receberam resposta da maneira como solicitaram, contra 17% que afirmam não terem recebido resposta da maneira solicitada.

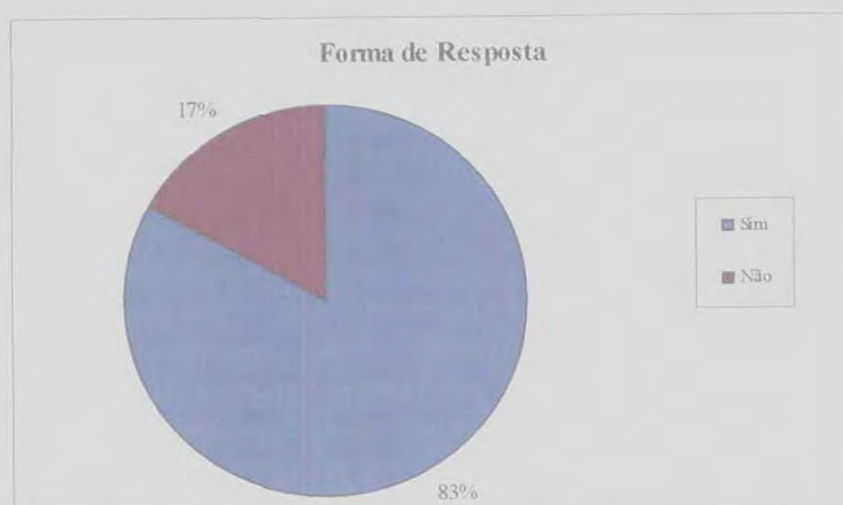


Figura 20: Forma de resposta

Com relação à resposta do processo, alguns critérios foram avaliados, buscando saber se os usuários estão satisfeitos com o resultado do processo. A tabela 43 apresenta a avaliação da clareza das informações que compõem o resultado do processo.

Tabela 43: Clareza nas informações de retorno do processo

| <i>Clareza nas informações</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|--------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 15 | 15 | 8,7 | 8,7 |
| Bom | 117 | 132 | 68,6 | 77,3 |
| Regular | 38 | 170 | 22,1 | 99,4 |
| Ruim | 1 | 171 | 0,3 | 99,7 |
| Péssimo | 1 | 172 | 0,3 | 100 |
| Total | 172 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Como é possível perceber-se, na tabela 43, a maioria dos usuários considera a clareza das informações do resultado do processo como “bom”, com 68,2% das opiniões. Seguido a este, tem um grupo menor de 22,1% dos usuários, que consideram a clareza das informações “regular”.

Outro aspecto analisado com relação ao resultado do processo é no que diz respeito à velocidade de resposta, como mostra a tabela 44.

Tabela 44: Velocidade de resposta do processo

| <i>Velocidade de resposta</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|-------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 8 | 8 | 4,7 | 4,7 |
| Bom | 48 | 56 | 27,8 | 32,5 |
| Regular | 48 | 104 | 27,8 | 60,3 |
| Ruim | 40 | 144 | 23,7 | 84 |
| Péssimo | 28 | 172 | 16 | 100 |
| Total | 172 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Fica evidenciado, na tabela 44, que há uma proximidade entre os resultados da avaliação da velocidade de resposta dos processos, onde as opções “bom”, “regular” e “ruim” apresentam, respectivamente, 27,8%, 27,8% e 23,7% das opiniões dos usuários que utilizaram este serviço. Há ainda que se considerar que, 16% dos usuários que já utilizaram este serviço, avaliam a velocidade de resposta dos processos como “péssimo”.

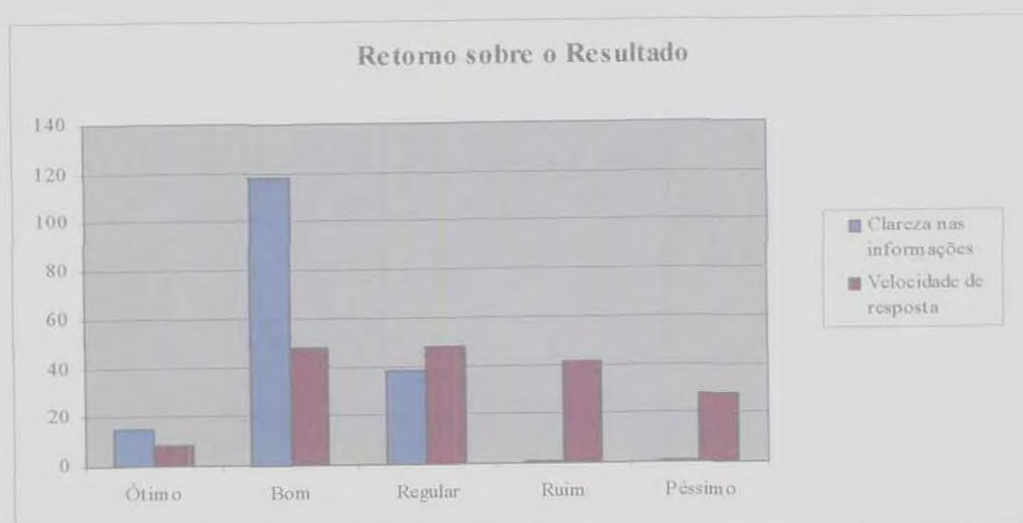


Figura 21: Retorno sobre o resultado do processo

Depois de realizada a avaliação do canal de Atendimento Presencial, em todos os seus setores e considerando todos os seus aspectos, é realizada a avaliação do Atendimento

Eletrônico do Pró-Cidadão, entre os usuários entrevistados que já o utilizaram, além de uma avaliação sobre o site do Pró-Cidadão.

A tabela 45 faz uma avaliação dos usuários entrevistados que já utilizaram, pelo menos uma vez, o site do Pró-Cidadão.

Tabela 45: Uso do site do Pró-Cidadão

| <i>Já usou o site?</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|------------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Sim | 70 | 70 | 34,3 | 34,3 |
| Não | 134 | 204 | 65,7 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Como é possível perceber na tabela 45, grande parte dos usuários, representada por 65,7% deles, ainda não acessaram ao site do Pró-Cidadão, sendo que, desta forma, desconhecem completamente este serviço. Sendo assim, apenas 34,3% dos entrevistados que conhecem o site, fizeram sua avaliação.

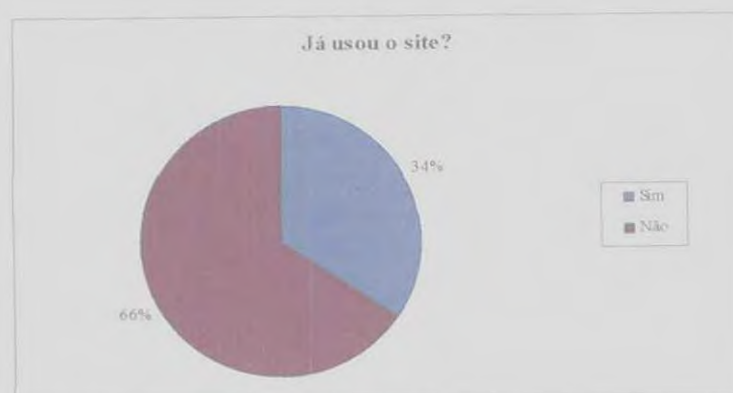


Figura 22: Uso do site do Pró-Cidadão

A avaliação do site é feita mediante o uso de alguns critérios, sendo que, o primeiro critério trata da clareza das informações que estão disponíveis no site, como é possível verificar na tabela 46. Mais uma vez, cabe lembrar que a avaliação é feita pelos 70 usuários que já utilizaram este serviço do Pró-Cidadão.

Tabela 46: Clareza nas informações do site

| <i>Clareza das informações</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|--------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 35 | 35 | 50 | 50 |
| Bom | 35 | 70 | 50 | 100 |
| Regular | 0 | 70 | 0 | 100 |
| Ruim | 0 | 70 | 0 | 100 |
| Péssimo | 0 | 70 | 0 | 100 |
| Total | 70 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Dos usuários que avaliaram o site, como mostra a tabela 46, as opiniões “ótimo” e “bom” foram as únicas apontadas com, 50% dos usuários em cada uma delas.

Na tabela 47, outro critério de avaliação do site é abordado, que é a facilidade de acesso a este.

Tabela 47: Facilidade de acesso ao site

| <i>Facilidade de acesso</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|-----------------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 41 | 41 | 59 | 59 |
| Bom | 29 | 70 | 41 | 100 |
| Regular | 0 | 70 | 0 | 100 |
| Ruim | 0 | 70 | 0 | 100 |
| Péssimo | 0 | 70 | 0 | 100 |
| Total | 70 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Neste critério, que avalia a facilidade de acesso do site, considerando o endereço, a disponibilidade em sites de busca e os *links* com outros sites da Prefeitura, a tabela 47 mostra que, entre os usuários que avaliaram, 59% deles considera “ótimo”. Além disso, 41% avaliam como “bom” o critério de facilidade de acesso ao site.

O próximo critério na avaliação do site foi a estética deste, como é possível de perceber na tabela 48.

Tabela 48: Estética do site

| <i>Estética</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|-----------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 37 | 37 | 53 | 53 |
| Bom | 33 | 70 | 47 | 100 |
| Regular | 0 | 70 | 0 | 100 |
| Ruim | 0 | 70 | 0 | 100 |
| Péssimo | 0 | 70 | 0 | 100 |
| Total | 70 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Através da tabela 48, pode-se verificar que os usuários do site do Pró-Cidadão apresentam-se altamente satisfeitos com sua estética, sendo que 53% a consideraram “ótimo” e 47% “bom”.

A tabela 49 apresenta o critério seguinte de avaliação do site, que é a confiabilidade nas informações contidas nele.

Tabela 49: Confiabilidade nas informações contidas no site

| <i>Confiância / Informações corretas</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|--|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 31 | 31 | 44 | 44 |
| Bom | 28 | 59 | 40 | 84 |
| Regular | 11 | 70 | 16 | 100 |
| Ruim | 0 | 70 | 0 | 100 |
| Péssimo | 0 | 70 | 0 | 100 |
| Total | 70 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

É possível perceber, através da tabela 49, que embora apresente valores significativos nas opções “ótimo” e “bom”, com, respectivamente, 44% e 40% das opiniões, há um grupo de usuários que considera as informações disponibilizadas no site de confiabilidade “regular”, com 16% dos usuários.

A eficácia do site, apresentada na tabela 50, é avaliada pelos seus usuários como a capacidade de atingir seus objetivos, sendo que estes são o de disponibilizar informações sobre os diversos serviços oferecidos, além de permitir a consulta do andamento de processos.

Tabela 50: Eficácia do site

| <i>Eficácia</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|-----------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 33 | 33 | 47 | 47 |
| Bom | 32 | 65 | 46 | 93 |
| Regular | 5 | 70 | 7 | 100 |
| Ruim | 0 | 70 | 0 | 100 |
| Péssimo | 0 | 70 | 0 | 100 |
| Total | 70 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Conforme é possível perceber-se na tabela 50, as opiniões sobre a capacidade do site em atingir seus objetivos dividem-se entre as opções “ótimo” e “bom”, com 47% e 46% dos usuários que já o utilizaram, respectivamente. Porém, há um grupo pequeno, de 7% dos usuários, que se avaliam como “regular” este item.

O último critério de avaliação do site é com relação a sua objetividade, ou seja, se este não possui informações em excesso, prejudicando sua facilidade, como mostra a tabela 51.

Tabela 51: Objetividade do site

| <i>Objetividade</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|---------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 34 | 34 | 49 | 49 |
| Bom | 35 | 69 | 50 | 99 |
| Regular | 1 | 70 | 1 | 100 |
| Ruim | 0 | 70 | 0 | 100 |
| Péssimo | 0 | 70 | 0 | 100 |
| Total | 70 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

De acordo com os dados apresentados na tabela 51, os usuários possuem um alto grau de satisfação com relação à objetividade do site, onde 50% dos usuários avaliam como “bom” e 49% como “ótimo”.

Através do gráfico (figura 23) nota-se que há uma concentração das opiniões entre as opções “ótimo” e “bom”.



Figura 23: Site do Pró-Cidadão

Após a avaliação do site do Pró-Cidadão, como parte integrante do Atendimento Eletrônico, foi feita a avaliação do atendimento realizado via e-mail que é o Atendimento Eletrônico na sua íntegra.

A tabela 52 reapresenta um dado já conhecido, que é o de usuários que já utilizaram o Atendimento Eletrônico do Pró-Cidadão.

Tabela 52: Uso do e-mail do Pró-Cidadão

| <i>Já usou e-mail</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Sim | 65 | 65 | 31,9 | 30,9 |
| Não | 139 | 204 | 68,1 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Como se pode perceber na tabela 52, apenas 31,9% dos usuários dos serviços do Pró-Cidadão já utilizaram ou utilizam os serviços pelo canal de Atendimento Eletrônico, contra 68,1% dos usuários que nunca o fizeram. Desta forma apenas os 31,9% dos usuários que já utilizaram o canal é que fazem a sua avaliação.

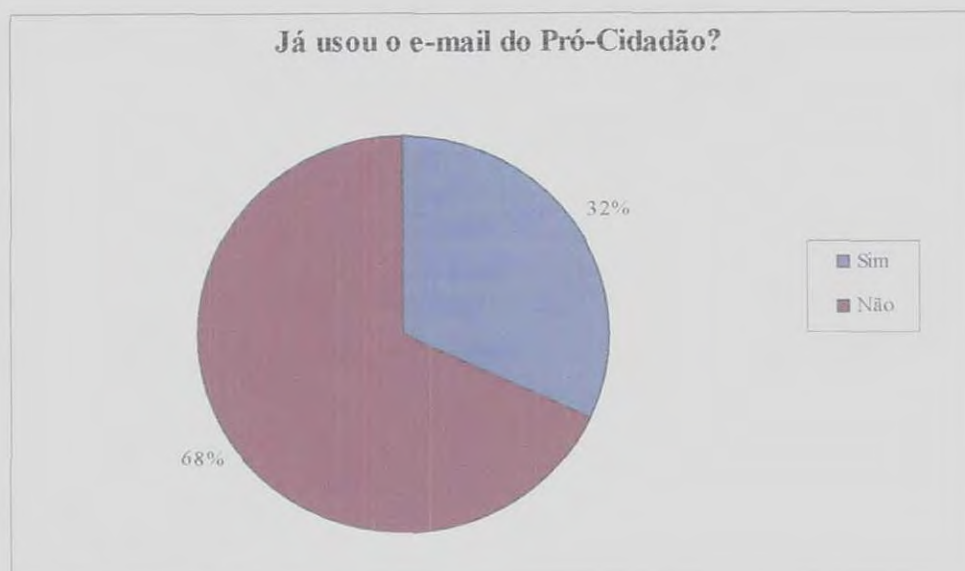


Figura 24: Uso do e-mail do Pró-Cidadão

A avaliação do Atendimento Eletrônico é feita através da experiência dos usuários com a troca de correspondências eletrônicas com o Pró-Cidadão, sendo que este canal de serviço é avaliado por 63 usuários que, dentre os entrevistados já o utilizaram. Na primeira tabela, a 53, é avaliada a velocidade da resposta das correspondências eletrônicas enviadas.

Tabela 53: Velocidade de resposta do Atendimento Eletrônico

| <i>Velocidade de resposta</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|-------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 36 | 36 | 57,2 | 57,2 |
| Bom | 22 | 58 | 34,9 | 92,1 |
| Regular | 5 | 63 | 7,9 | 100 |
| Ruim | 0 | 63 | 0 | 100 |
| Péssimo | 0 | 63 | 0 | 100 |
| Total | 63 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Como é possível perceber na tabela 53, os usuários que utilizaram o atendimento via correspondência eletrônica do Pró-Cidadão, apresentam-se com alto nível de satisfação, onde 57,2% dos que utilizaram, afirmam que a velocidade de resposta é “ótimo”. Para 34,9% dos entrevistados o desempenho deste critério é “bom”.

O próximo critério avaliado pelos usuários do Atendimento Eletrônico é a facilidade de compreensão da resposta recebida, como mostra a tabela 54.

Tabela 54: Clareza das informações na resposta do e-mail

| <i>Clareza das informações</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|--------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 45 | 45 | 71,4 | 71,4 |
| Bom | 16 | 61 | 25,4 | 96,8 |
| Regular | 2 | 63 | 3,2 | 100 |
| Ruim | 0 | 63 | 0 | 100 |
| Péssimo | 0 | 63 | 0 | 100 |
| Total | 63 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Nota-se, mediante observação da tabela 54, que 71,4% dos usuários avaliam a clareza das informações contidas na resposta da correspondência eletrônica como “ótimo”. Além destes, 25,4% dos usuários consideram este item como “bom”.

Na tabela 55 encontram-se os dados referentes à confiabilidade das informações recebidas via correspondência eletrônica.

Tabela 55: Confiabilidade nas informações prestadas no e-mail

| <i>Confiança / Informações corretas</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|---|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 43 | 43 | 68,3 | 68,3 |
| Bom | 19 | 62 | 30,1 | 98,4 |
| Regular | 1 | 63 | 1,6 | 100 |
| Ruim | 0 | 63 | 0 | 100 |
| Péssimo | 0 | 63 | 0 | 100 |
| Total | 63 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

É possível perceber, mais uma vez, que a satisfação dos usuários com este outro critério de avaliação do Atendimento Eletrônico é elevada, como mostra a tabela 55. Neste critério 68,3% dos usuários consideram a confiabilidade das informações como um critério “ótimo”, e 30,1% dos usuários avaliam o critério como “bom”.

Na ultima avaliação referente ao Atendimento Eletrônico, o critério usado foi a eficácia do atendimento recebido, conforme a tabela 56 demonstra os resultados.

Tabela 56: Eficácia do Atendimento Eletrônico

| <i>Eficácia</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|-----------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 43 | 43 | 68,3 | 68,3 |
| Bom | 15 | 58 | 23,8 | 92,1 |
| Regular | 5 | 63 | 7,9 | 100 |
| Ruim | 0 | 63 | 0 | 100 |
| Péssimo | 0 | 63 | 0 | 100 |
| Total | 63 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Verifica-se que, no que diz respeito à capacidade de atingir os objetivos, ou seja, se o serviço solicitado foi atendido em sua totalidade, na tabela 56, que 68,3% dos usuários avaliam como “ótimo” a eficácia do Atendimento Eletrônico, e 23,8% avaliam como “bom”.

No gráfico (figura 25) pode-se perceber que a avaliação geral do Atendimento Eletrônico manteve-se na opção “ótimo”, seguido pela opção “bom” com valores um pouco menores.

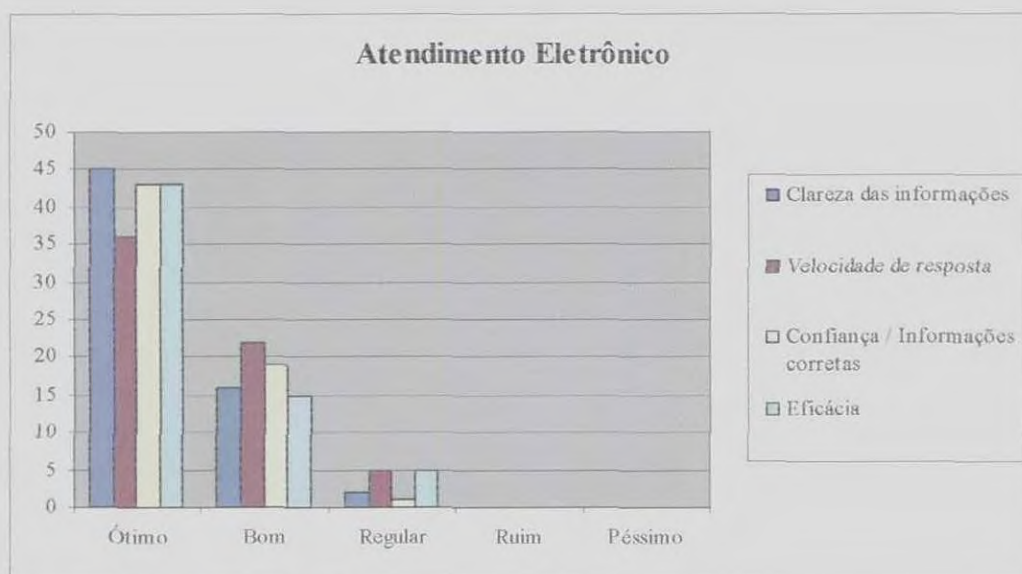


Figura 25: Atendimento Eletrônico

O último canal de atendimento, avaliado pelos seus usuários, foi o Telefônico, que conforme a tabela 3 apresenta, 52% dos usuários entrevistados já utilizaram este canal, ou seja, 107 usuários dentre os 204 usuários entrevistados.

Entre os critérios que foram avaliados, a clareza das informações prestadas foi o primeiro, como se pode ver na tabela 57.

Tabela 57. Clareza nas informações do Atendimento Telefônico

| <i>Clareza das informações</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|--------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 9 | 9 | 8,4 | 8,4 |
| Bom | 55 | 64 | 51,5 | 59,9 |
| Regular | 42 | 106 | 39,2 | 99,1 |
| Ruim | 1 | 107 | 0,9 | 100 |
| Péssimo | 0 | 107 | 0 | 100 |
| Total | 107 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Através da tabela 57 é possível verificar que a maioria dos usuários, representando 51,5% dos entrevistados, avaliam como “bom” a clareza das informações recebidas neste atendimento. Já 39,2% dos usuários avaliam a clareza das informações como “regular”.

O outro critério de avaliação é a confiabilidade das informações que o setor presta no seu atendimento, como mostra a tabela 58.

Tabela 58. Confiabilidade nas informações prestadas pelo Atendimento Telefônico

| <i>Confiança / Informações corretas</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|---|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 7 | 7 | 6,5 | 6,5 |
| Bom | 48 | 55 | 44,9 | 51,4 |
| Regular | 45 | 100 | 42,1 | 93,5 |
| Ruim | 7 | 107 | 6,5 | 100 |
| Péssimo | 0 | 107 | 0 | 100 |
| Total | 107 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Verifica-se que, neste item, apresentado na tabela 58, as opiniões “bom” e “regular” apresentaram semelhança de resultados, bem como a predominância das respostas, com 44,9% e 42,1%, respectivamente. Há ainda grupos menos expressivos nas opções “ótimo” e “ruim”, com 6,5% das opiniões em cada opção.

O conhecimento e habilidades dos funcionários do Atendimento Eletrônico é outro critério avaliado, segundo a tabela 59.

Tabela 59: Conhecimento e Habilidades dos funcionários do Atendimento Telefônico

| <i>Habilidade e Conhecimento dos atendentes</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|---|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 9 | 9 | 8,4 | 8,4 |
| Bom | 39 | 48 | 36,4 | 44,8 |
| Regular | 51 | 99 | 47,7 | 92,5 |
| Ruim | 8 | 107 | 7,5 | 100 |
| Péssimo | 0 | 107 | 0 | 100 |
| Total | 107 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Neste critério, como mostra a tabela 59, pode-se perceber que há uma grande parte de usuários, cerca de 47,7%, que avaliam o conhecimento e habilidades dos funcionários como “regular”. Uma outra parte, composta por 36,4% dos usuários, diz que o conhecimento e habilidades dos funcionários do setor é “bom”. Existem ainda dois grupos, menos relevantes, de usuários que avaliam este item em “ótimo” com 8,4% das opiniões e “ruim” com 7,5%.

O último critério avaliado quanto ao Atendimento Telefônico foi o tempo de atendimento, considerando as necessidades apresentadas pelo usuário, como mostra a tabela 60.

Tabela 60: Tempo de atendimento do Atendimento Telefônico

| <i>Tempo de atendimento</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|-----------------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Ótimo | 8 | 8 | 7,5 | 7,5 |
| Bom | 65 | 73 | 60,8 | 68,3 |
| Regular | 33 | 106 | 30,8 | 99,1 |
| Ruim | 1 | 107 | 0,9 | 100 |
| Péssimo | 0 | 107 | 0 | 100 |
| Total | 107 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

A tabela 60 mostra que, para 60,8% o tempo de atendimento do canal telefônico é “bom”. Porém, 30,8% dos usuários consideram o tempo de atendimento como “regular”, quando comparado as suas necessidades.

Através da observação do gráfico (figura 26), percebe-se que o canal de Atendimento Telefônico mantém opiniões entre as opções “bom” e “regular”.

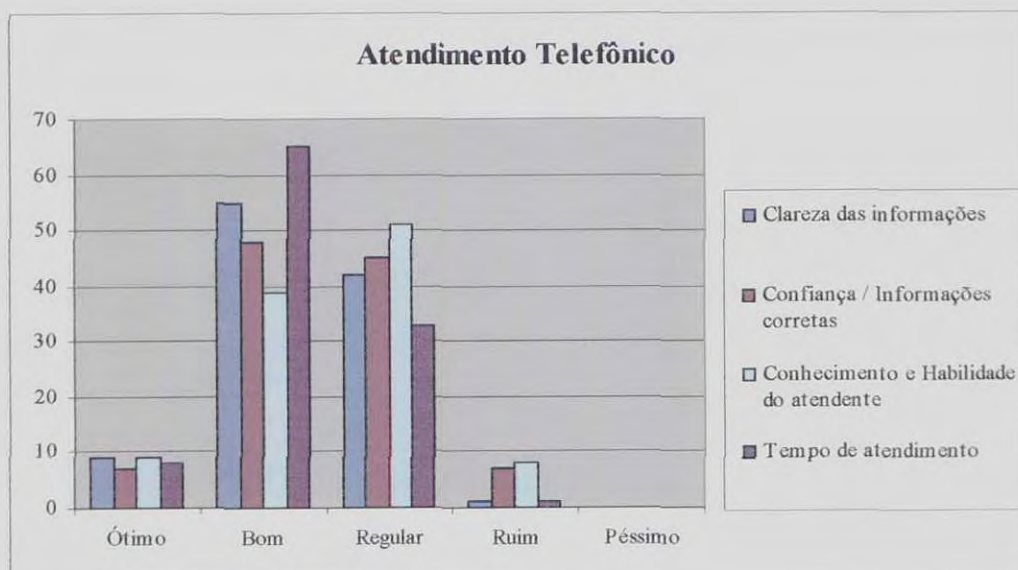


Figura 26: Atendimento Telefônico

Finalmente, depois de realizada a avaliação dos serviços é efetuado o levantamento sócio-econômico dos usuários do Pró-Cidadão.

Na primeira tabela, a 61, é analisada a idade dos usuários dos serviços do Pró-Cidadão.

Tabela 61: Idade

| <i>Idade</i> | <i>Freqüência Absoluta</i> | <i>Freqüência Absoluta Acumulada</i> | <i>Freqüência Relativa</i> | <i>Freqüência Relativa Acumulada</i> |
|------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Menos de 20 anos | 5 | 5 | 2,5 | 2,5 |
| De 20 a 29 anos | 50 | 55 | 24,5 | 27 |
| De 30 a 39 anos | 39 | 94 | 19,1 | 46,1 |
| De 40 a 49 anos | 45 | 139 | 22,1 | 68,1 |
| De 50 a 59 anos | 37 | 176 | 18,1 | 86,3 |
| 60 anos ou mais | 28 | 204 | 13,7 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Como é possível perceber na tabela 61, há uma variação entre as faixas etárias dos usuários que freqüentam o Pró-Cidadão, onde a categoria mais significativa abrange usuários “de 20 a 29 anos”, com 24,5% deles. As demais categorias apresentam valores bem semelhantes entre si, e pouco menor que este, como são as faixas “de 40 a 49 anos”, “de 30 a 39 anos” e “de 50 a 59 anos” com, 22,1%, 19,1% e 18,1%, respectivamente.

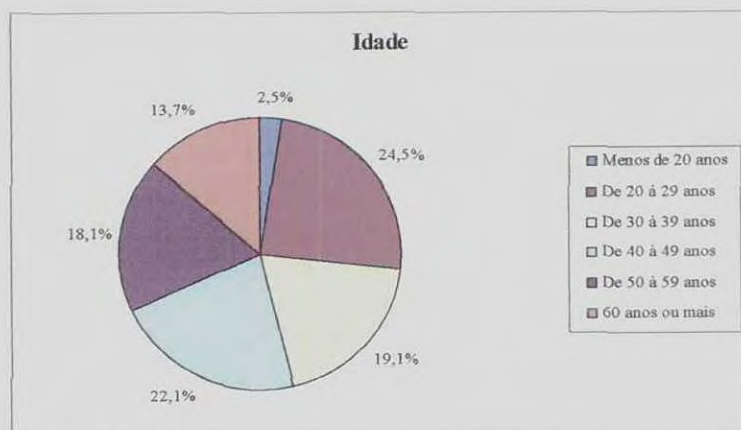


Figura 27: Idade

O próximo dado do perfil sócio-econômico dos usuários do Pró-Cidadão refere-se ao sexo destes, como mostra a tabela 62.

Tabela 62: Sexo

| <i>Sexo</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|-------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Masculino | 101 | 101 | 49,5 | 49,5 |
| Feminino | 103 | 204 | 50,5 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Pode-se notar, através da tabela 62, que há diferença insignificante entre as categorias do critério sexo dos usuários, onde o “feminino” é representado por 50,5% dos usuários e o “masculino” por 49,5%.

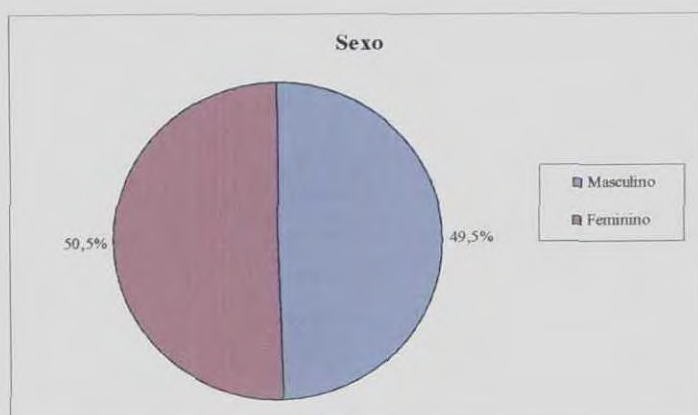


Figura 28: Sexo

O estado civil dos usuários é a próxima categoria do perfil sócio-econômico dos usuários do Pró-Cidadão, sendo que a tabela 63 apresenta os dados levantados.

Tabela 63: Estado Civil

| <i>Estado Civil</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|---------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Solteiro | 76 | 76 | 37,3 | 37,3 |
| Casado | 92 | 168 | 45,1 | 82,4 |
| Divorciado | 16 | 184 | 7,8 | 90,2 |
| Separado | 8 | 192 | 3,9 | 94,1 |
| Viúvo | 12 | 204 | 5,9 | 100 |
| Outro | 0 | 204 | 0 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

Faz-se possível perceber, com base na tabela 63, que grande parte dos usuários enquadra-se na opção “casado”, com 45,1% , seguido pela opção “solteiro” com 37,3% dos usuários. As demais opções apresentam valores menos significativos.

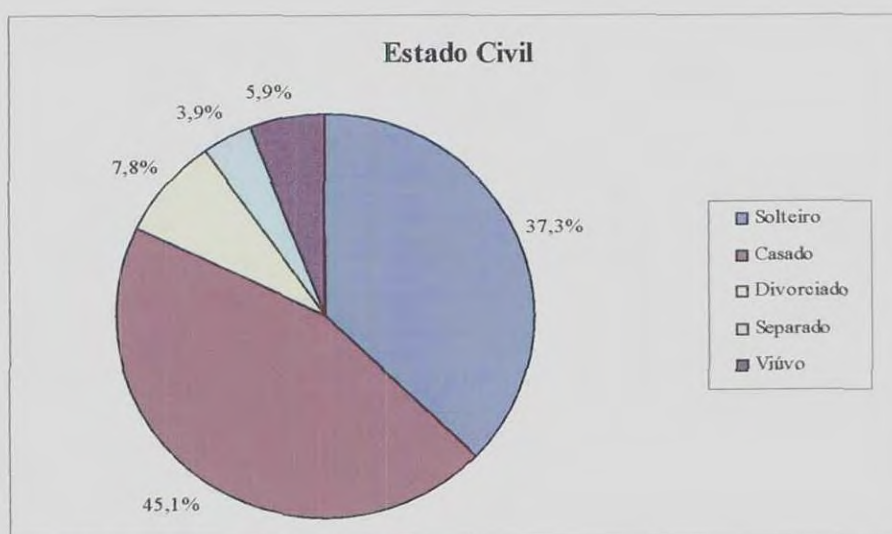


Figura 29: Estado Civil

A atividade profissional dos usuários foi a categoria seguinte para análise do perfil sócio-econômico dos usuários, como se pode perceber na tabela 64.

Tabela 64: Atividade Profissional

| <i>Atividade Profissional</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|--------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Do lar | 15 | 15 | 7,4 | 7,4 |
| Estudante | 9 | 24 | 4,4 | 11,8 |
| Profissional Liberal | 20 | 44 | 9,8 | 21,6 |
| Funcionário Público | 20 | 64 | 9,8 | 31,4 |
| Funcionário de empresa privada | 78 | 142 | 38,2 | 69,6 |
| Empresário | 9 | 151 | 4,4 | 74 |
| Aposentado | 35 | 186 | 17,2 | 91,2 |
| Desempregado | 5 | 191 | 2,5 | 93,6 |
| Autônomo | 13 | 204 | 6,4 | 100 |
| Outro | 0 | 204 | 0 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

É possível verificar, através da tabela 64, que há uma predominância de usuários que se enquadram como “funcionário de empresa privada”, representando 38,2% dos usuários, seguido, em proporção menor, pelos que se enquadram como “aposentado”, que são 17,2% dos usuários. As opções “profissional liberal” e “funcionário público” apresentam-se em 9,8% dos usuários em cada opção.

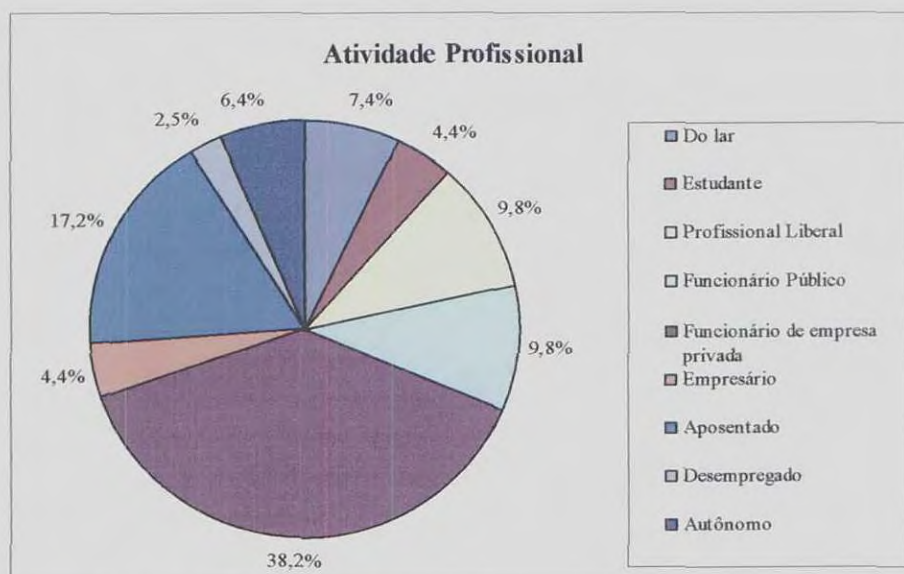


Figura 30: Atividade Profissional

O item seguinte na análise do perfil sócio-econômico dos usuários foi a renda familiar mensal, conforme a tabela 65 apresenta.

Tabela 65: Renda Familiar Mensal

| <i>Renda Familiar Mensal</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Até R\$500,00 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| De R\$501,00 à R\$1.500,00 | 70 | 72 | 34,3 | 35,3 |
| De R\$1.501,00 à R\$2.500,00 | 84 | 156 | 41,2 | 76,5 |
| De R\$2.501,00 à R\$4.000,00 | 30 | 186 | 14,7 | 91,2 |
| Acima de R\$4.001,00 | 18 | 204 | 8,8 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

É perceptível, através da tabela 65, que há uma predominância de duas faixas de renda entre os usuários, onde os que ficam “de R\$1.501,00 a R\$2.500,00”, representam 41,2% dos usuários, e os que estão na faixa “de R\$501,00 a R\$1.500,00” representam 34,3% dos usuários. Uma faixa de renda mensal familiar menos significativa é “de R\$2.501,00 a R\$4.000,00”, com 14,7% dos usuários entrevistados.

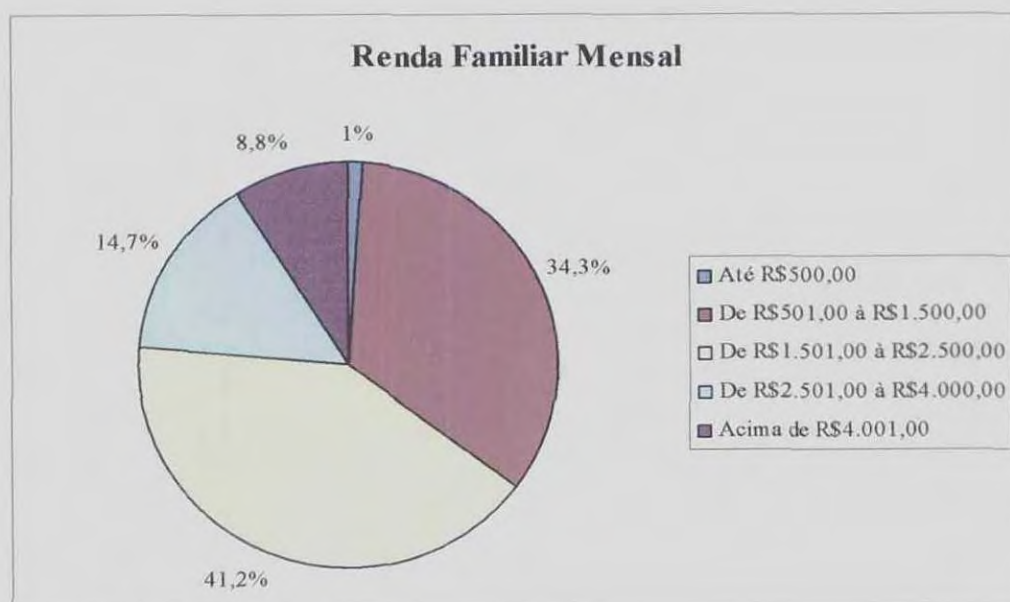


Figura 31: Renda Familiar Mensal

O último item analisado no perfil sócio-econômico dos usuários do Pró-Cidadão, e também do instrumento de coleta de dados, é a escolaridade dos usuários. A tabela 66 apresenta os dados referentes a esta categoria de análise.

Tabela 66: Escolaridade

| <i>Escolaridade</i> | <i>Frequência Absoluta</i> | <i>Frequência Absoluta Acumulada</i> | <i>Frequência Relativa</i> | <i>Frequência Relativa Acumulada</i> |
|---------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| 1º Grau incompleto | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 |
| 1º Grau completo | 11 | 12 | 5,4 | 5,9 |
| 2º Grau incompleto | 24 | 36 | 11,8 | 17,6 |
| 2º Grau completo | 94 | 130 | 46,1 | 63,7 |
| Superior incompleto | 30 | 160 | 14,7 | 78,4 |
| Superior completo | 42 | 202 | 20,6 | 99 |
| Pós-Graduação | 2 | 204 | 1 | 100 |
| Total | 204 | | 100 | |

Fonte: Dados Primários

A predominância, como mostra a tabela 66, é de usuários com “2º grau completo”, representando 46,1% dos usuários do Pró-Cidadão, seguidos por usuários com nível “superior completo” agrupando 20,6% do total de entrevistados.

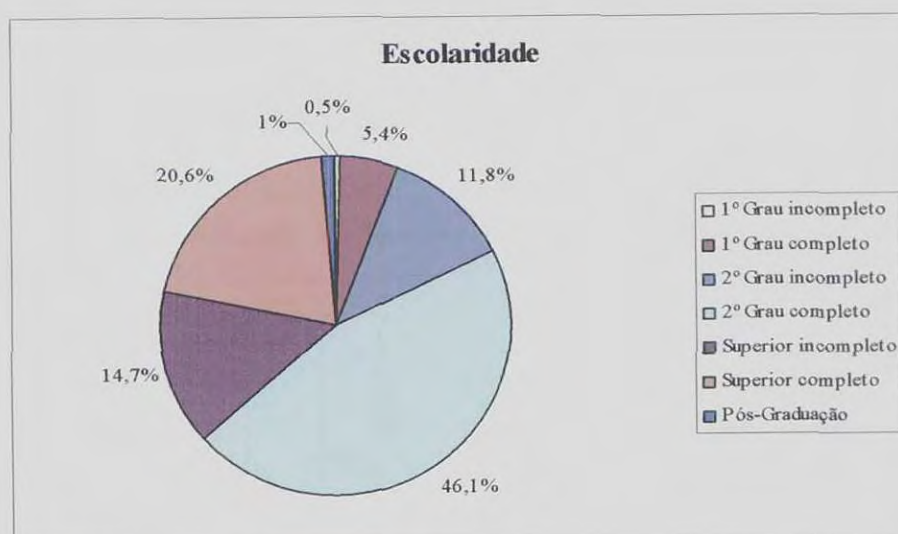


Figura 32: Escolaridade

Desta forma, pode-se perceber que o perfil sócio-econômico dos usuários do Pró-Cidadão enquadra-se entre mulheres e homens, solteiros ou casados, com idade variáveis entre 20 e 59 anos, funcionários de empresa privada e aposentados, com 2º grau ou Superior completo e renda familiar mensal de R\$501,00 a R\$2.500,00.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo principal deste trabalho foi de avaliar a satisfação dos usuários com os serviços recebidos pelo Centro de Atendimento ao Cidadão – Pró-Cidadão, além de propor mudanças consideradas necessárias ao aprimoramento desta satisfação.

Inicialmente foi apresentado o projeto numa comparação aos seus similares existentes no Brasil, para que seus objetivos de existência pudessem ser contextualizados às necessidades constantes encontradas no serviço público municipal.

A realização da pesquisa, junto aos usuários dos serviços, foi uma etapa imprescindível ao atendimento do objetivo global deste estudo, sendo que sua realização atingiu sucesso, independente das limitações existentes. Desta forma, os resultados desta pesquisa foram apresentados, sendo que ao seu final, o perfil sócio-econômico dos usuários foi levantado.

Neste momento faz-se necessária a inferência de conclusões sobre o resultado da pesquisa, seguido por recomendações de mudanças necessárias, bem como sugestões para realização destas mudanças.

6.1 CONCLUSÕES DA PESQUISA

Através da pesquisa constatou-se, inicialmente, que existe uma parcela considerável de usuários, cerca de 7,8%, que, mesmo possuindo uma unidade do Pró-Cidadão em seu bairro, utilizam-se da Unidade Central para realização dos serviços. Tratam-se de casos que desconhecem a existência de uma unidade do Pró-Cidadão no seu bairro, outros trabalham na região central sendo que a unidade central torna-se mais viável, e há ainda os que conhecem a unidade do bairro, mas preferem à unidade central em função do melhor atendimento e ambiente agradável. Pois, como foi dito antes, as unidades descentralizadas seguem padrões do serviço estadual.

Com relação à frequência de utilização dos serviços do Pró-Cidadão, no Atendimento Presencial, percebeu-se que esta é baixa, principalmente por parte dos cidadãos como pessoas físicas, que procuram os serviços disponíveis apenas quando se faz necessário, diferente de empresas e profissionais autônomos e liberais que necessitam do serviço com mais

frequência. Pois, constatou-se que, o uso por pessoas físicas se faz mais comum, ou seja, é maior do que as pessoas jurídicas, mas estas por suas vez, mesmo em menor número, fazem uso com mais frequência dos serviços. Com relação aos Atendimentos Telefônico e Eletrônico, sua baixa frequência justifica-se pelo uso restrito destes, sendo apenas a sugestões e reclamações, bem como realização dos serviços de denúncia, consultas de processos e obtenção de informações, que são serviços menos procurados quando se comparam os números de atendimento com o presencial. A diferença entre os valores desses dois canais dá-se, provavelmente, pelo fato de a internet ainda não ser uma realidade acessível a todas as pessoas se comparado ao telefone, não só pela aquisição da tecnologia, mas também pelo conhecimento à sua utilização.

Tratando da satisfação dos usuários com relação aos serviços do Pró-Cidadão, o acesso a estes foi o item primeiro avaliado, onde percebeu-se que os usuários estão satisfeitos com a localização deste, pois o Centro de Atendimento ao Cidadão está localizado numa região central da cidade e de fácil acesso aos seus usuários. Além disso, o horário de atendimento executado por este também satisfaz seus usuários, pois é um horário amplo e ininterrupto. O tempo de atendimento e o preço dos processos são itens de baixa satisfação por parte dos usuários, porém mantêm-se um equilíbrio em torno do valor correspondente ao aceitável, embora não satisfaça plenamente seus clientes. Muitos usuários afirmam que tanto o tempo de atendimento como os preços são aceitáveis, mas se fossem reduzidos seria melhor.

A satisfação dos usuários com relação as instalações físicas da Unidade Central do Pró-Cidadão ficaram evidentes, tanto no que diz respeito a sua limpeza, como ao seu conforto e conservação, considerando assim, o ambiente de atendimento bem agradável. Porém, algumas pessoas alegam que não há espaço disponível na espera em horários de movimento intenso, comprometendo assim, nestes momentos, na agradabilidade do ambiente.

Com relação ao canal de Atendimento Presencial, constatou-se que os usuários mantêm-se razoavelmente satisfeitos com o atendimento recebido. Muitos dos entrevistados consideram a uniformização dos funcionários adequada e promove um aspecto visual agradável, além de facilitar o reconhecimento dos funcionários da empresa. Com relação à organização dos funcionários no seu ambiente de trabalho e durante o atendimento, os usuários consideram boa, porém geralmente enfraquecida, em períodos de movimento, principalmente na Recepção, e alguns ainda argumentaram que a presença de mais de um atendente na mesa, como às vezes acontece, dificulta a organização do ambiente de trabalho.

Os usuários consideram-se satisfeitos com a receptividade dos funcionários, dizendo assim, serem bem recebidos e, muitas vezes, mais bem recebidos do que esperavam,

principalmente na Recepção e pelos Supervisores de atendimento. Um fato que diminui a satisfação dos usuários, é com relação às habilidades e conhecimentos dos funcionários, sendo que, pôde-se perceber que muitos atribuem este fato a existência de pessoas inexperientes no setor, dificultando o atendimento e tornando as informações difíceis de compreender. Pôde-se perceber que este fator é gerado pela mudança constante de funcionários da empresa, e a inserção de funcionários na linha de frente com poucas habilidades treinadas à função, desenvolvendo insegurança no atendimento. Porém, muitos usuários afirmam que a presença do Supervisor de atendimento contorna esta situação, uma vez que, estes são bem preparados, possuindo habilidades e conhecimento necessários ao atendimento, além de prestarem informações com mais clareza que os funcionários das mesas.

Com relação a esta primeira etapa do Atendimento Presencial, pôde-se constatar que existe um alto nível de satisfação dos usuários com a atuação dos Supervisores de Atendimento, agilizando os serviços, dando as devidas diretrizes aos funcionários e otimizando o resultado do serviço e o tempo de atendimento. Quanto aos funcionários tanto da Recepção como do Atendimento Presencial, propriamente dito, percebe-se a baixa satisfação dos usuários considerando que estes precisam ser mais bem preparados para a função que desempenham, o que irá otimizar todos os demais aspectos do serviço.

Constatou-se, então, que existe uma necessidade de desenvolvimento dos funcionários do Atendimento Presencial como um todo, para que os níveis de satisfação dos usuários possam ser aumentados, gerando assim uma imagem melhor do serviço aos seus clientes. Pois, para muitos, a falta de habilidades dos funcionários, sobrecarrega os líderes de atendimento, e torna o tempo de espera e de atendimento, em determinadas circunstâncias, excessivo.

Percebeu-se ainda que, em horários de demasiado movimento, os usuários encontram-se mais insatisfeitos, devido ao fato de que, o próprio movimento dificulta a eficiência do serviço, pois o serviço não está preparado para atender esta demanda. Pois, ao contrário destes, alguns usuários afirmam que, em horários de pouco movimento, o atendimento é bem organizado e a atenção dispensada aos usuários é boa.

Um fator de grande insatisfação dos usuários é com relação ao tempo de espera para atendimento que, para muitos, é excessivo, sendo que, alguns observam que, em determinados momentos, há funcionários que não estão atendendo, mas as filas estão bastante grandes. Fez-se possível constatar ainda que, o atendimento fica dividido em setores por serviços, onde um painel multi-senhas encaminha o usuário, conforme sua senha, às ilhas de atendimento respectivas. Porém esta realidade é difícil de gerenciar, devido ao fato de que, se o

atendimento é um só, os usuários entendem que todos devem estar desempenhando as mesmas funções, não compreendendo desta forma as especializações dos funcionários no atendimento.

Após a entrada do processo no Pró-Cidadão, estes são encaminhados às suas respectivas secretarias para que se possa dar resolutividade às solicitações dos usuários. Porém, estes julgam o tempo para resolução bastante demorado, acreditando que o excesso de burocracia existente no serviço público possa ser o principal fator de ociosidade deste tempo, incentivando muitas vezes ações ilegais, uma vez que a legalidade é tão morosa.

Quanto à comunicação das pendências durante o processo, os usuários encontram-se satisfeitos, pois estas, quando existem, são feitas em tempo de resolvê-las sem maiores prejuízos ao serviço. Ao que dizem não ser comunicado das pendências, constatou-se ser devido a problemas de comunicação com o próprio usuário, pois o endereço ou telefone informado não está correto, porém não se fez possível constatar se esta falha ocorre pelo próprio usuário ou pelo funcionário durante a realização do serviço. Este mesmo problema é o motivo de insatisfação de alguns dos usuários quanto a forma de resposta do serviço, porém cabe ressaltar que, os níveis de satisfação com este item são bastante elevados. Constatou-se, porém que, a entrega de resposta, quando esta é presencialmente, acontece através de um documento do próprio processo, muitas vezes escrito à mão pelo responsável pelo parecer, dificultando o entendimento dos usuários com relação à resposta recebida.

Com relação ao Atendimento Eletrônico, tanto a avaliação do site do Pró-Cidadão como do atendimento via correspondência eletrônica, são de elevada satisfação de seus usuários, que argumentam que os serviços são muito eficazes. Quanto ao site, os usuários o consideram de fácil acesso, além de, pois seu endereço é simples, além de estar disponível em sites de busca e em sites da Prefeitura, além de possuir um aspecto visual interessante, o que também facilita a navegação nele. Os usuários ainda encontram-se satisfeitos com as informações encontradas, pois são confiáveis e facilitam o entendimento dos serviços, porém alguns argumentaram já ter encontrado informações erradas no site. O fator de menor satisfação dos usuários é a indisponibilidade da consulta de processos no site, sendo que existe a opção, mas esta ainda não funciona. E com relação ao atendimento via correspondência eletrônica, os usuários encontram-se altamente satisfeitos, argumentando terem recebido as respostas em curto tempo, além da confiabilidade e facilidade de entendimento das informações recebidas, considerando assim um ótimo atendimento.

E, finalmente, o último atendimento avaliado foi o Telefônico, onde os níveis de satisfação dos usuários foi mais baixo, predominando entre bom e regular. Isso porque, alguns

usuários argumentam que o Atendimento Telefônico presta informações, em alguns momentos, de forma confusa, dificultando a compreensão dos usuários, sendo que nem todas as informações prestadas são confiáveis, pois nem sempre estão corretas. Para alguns usuários, existem funcionários no setor que não estão preparados a este tipo de atendimento, fator esse que não só prejudica a eficácia do serviço, mas aumenta a espera nas filas telefônicas para o atendimento em determinados momentos. Constatou-se então, a necessidade de adaptações neste canal de atendimento, para que a satisfação dos usuários possa ser aumentada.

6.2 CONCLUSÕES DO ESTUDO

Através do estudo realizado, fez-se possível constatar que, o objetivo dos serviços públicos no oferecimento de um serviço com maior qualidade aos seus usuários, já é uma realidade no caso do Pró-Cidadão. Este tipo de administração pública remete à modernização administrativa, e requer uma mudança conceitual que implica na adoção de valores, atitudes e crenças compatíveis com os seus preceitos, e esta é uma realidade que apesar de não existir na Prefeitura Municipal de Florianópolis como um todo, já existe no Pró-Cidadão.

Porém, este tipo de administração, remete a questão da avaliação da qualidade do atendimento, constantemente, verificando assim se as expectativas do seu público estão sendo atingidas. A forma mais simples encontrada, sugerida inclusive por Yamashita (2003), é o questionário, buscando ouvir o cidadão, conhecendo o grau de satisfação dele com o serviço, além das facilidades, obstáculos, expectativas e possíveis formas de melhorar o atendimento. Mas, é preciso considerar que, a realização destas pesquisas não pode levar à aceitação acrítica dos desejos dos usuários, nem substituir a discussão pública sobre o desenvolvimento dos serviços públicos.

6.3 RECOMENDAÇÕES

A partir das conclusões a respeito da pesquisa, pôde-se verificar a satisfação dos usuários em relação aos serviços, e identificar as necessidades de adaptações e mudanças para que a satisfação destes usuários possa ser aumentada.

Inicialmente, detecta-se a necessidade de uma maior divulgação dos serviços e suas unidades descentralizadas, para que os usuários tenham mais comodidade em procurar as unidades mais próximas às suas residências ou local de trabalho. Esta divulgação pode ser feita a partir do site do Pró-Cidadão de forma mais evidente, não só informando aos usuários a existência destas unidades, como já acontece, mas incentivando-os a utilização destas. Outra forma de divulgar estas unidades é a partir da própria Unidade Central, com a colocação de um informativo, em local visível, sobre a localização das unidades. Em ambas as situações, os custos serão irrisórios, uma vez que a própria organização possui um setor responsável pela gestão das informações, hábil a desempenhar estas atividades.

Outra mudança sugerida, que pode ser verificada por intermédio de um estudo mais direcionado, como forma de otimizar a utilização dos canais de serviços, é a possibilidade de ampliação dos serviços oferecidos pelos canais Eletrônico e Telefônico. Desta forma, além de permitir que o usuário faça uso dos serviços mais facilmente, pode-se reduzir o tempo de espera no atendimento presencial, otimizando, assim, o serviço como um todo.

Vê-se, ainda, como forma de tentar reduzir os picos de demanda dos serviços, pode ser por meio de uma divulgação mais ostensiva a respeito dos horários de menor movimento, redistribuindo, assim, a demanda de usuários na Unidade Central do Pró-Cidadão. Esta divulgação pode ser feita mediante o uso do site, e também por informativos na própria unidade informando estes horários. Além disso, tanto para os horários, como para a divulgação das unidades descentralizadas, os próprios funcionários podem estar fazendo durante o atendimento aos usuários, para que em outras oportunidades eles avaliem as opções de procura aos serviços. Os custos à estas mudanças também são irrelevantes, pois cabe, mais uma vez aos responsáveis pela gestão da informação divulgar estas informações, bem como passa-las aos funcionários para que informem aos usuários.

Sugere-se que os ambientes de Recepção e espera passem por uma reorganização, principalmente no primeiro setor, para que as filas existentes nos horários de maior demanda não promovam a desorganização do atendimento como ocorre atualmente. Além disso, verifica-se a necessidade de mais poltronas no ambiente de espera, para que os usuários

tenham mais comodidade no tempo de espera. Ambas as situações podem ser estudadas juntamente com os arquitetos responsáveis pelo prédio, mas acredita-se que o uso de guias para filas no setor da Recepção e colocação de mais poltronas no setor de espera, pode amenizar o problema.

Tratando das habilidades e conhecimentos dos funcionários do Atendimento Presencial, vê-se a necessidade de treinamentos mais intensivos e contínuos, visando a qualificação mais elevada destes. Além disso, o treinamento mais intenso dos novos funcionários, antes de começarem a atender, evitando assim, a necessidade da presença de dois atendentes em uma mesma mesa. Estes treinamentos podem ser direcionados aos diferentes setores de atendimento, mantendo, assim, os funcionários como especialistas em determinados serviços, mas também habilitando os funcionários à multifuncionalidade, podendo suprir outros serviços em horários de maior demanda. O ideal é que estes treinamentos aconteçam dentro da própria organização, sendo que os Supervisores de atendimento são usados como instrutores, evitando assim, a necessidade de investimento de recursos financeiros elevado.

Verifica-se a possibilidade a implantação de um sistema de ajuda *on-line* para os funcionários de todos os canais de atendimento. Este suporte trata-se de um banco de dados onde questões sobre o serviço estão disponíveis, sendo acessadas através de um sistema de busca inteligente, que pode ser por assunto ou por tipo de serviço, por exemplo. Este sistema de suporte pode ser desenvolvido pelos funcionários da empresa, onde se faz uma parceria entre o setor e informações, o setor de informática e os supervisores de atendimento. E, além disso, os funcionários da empresa podem participar com a sugestão de assuntos a serem inseridos no banco de dados.

A necessidade da padronização de um documento de resposta ao usuário, ficou evidente a partir do questionamento a estes sobre as respostas do processo, onde muitos observaram o recebimento de documentos escritos manualmente. Isso pode ser feito pelos funcionários do setor de entrega dos processos, que, a partir de um documento padrão, transcrevem, quando necessário, o resultado do processo para um documento padronizado, facilitando assim o entendimento por parte dos usuários.

Evidenciou-se ainda, a necessidade de um treinamento direcionado aos funcionários do Atendimento Telefônico, desenvolvendo habilidades relativas a este setor, e otimizando os serviços prestados por estes. É ideal que este treinamento seja feito por uma empresa especializada no ramo de *call centers*, para que as habilidades necessárias a eles possam ser bem trabalhadas.

Foi possível perceber que a empresa já possui um estudo para verificação da possibilidade da digitalização dos processos, para que a tramitação destes possa ser feita toda via sistema, evitando assim o acúmulo de papéis, e reduzindo o tempo de resposta ao processo. Além disso, este projeto trará a vantagem da utilização de documentos padronizados, e a possibilidade de resposta aos usuários através do *site* do Pró-Cidadão. Caso este sistema seja realmente implantado, verifica-se que algumas das sugestões inferidas serão desnecessárias, pois o próprio sistema já anulará as deficiências levantadas.

Finalmente, vê-se a necessidade de um monitoramento constante da satisfação dos usuários do serviço, para que os processos possam ser otimizados frequentemente. Este monitoramento pode ser feito por um setor exclusivo da empresa, com base na elaboração de um *questionário simples* em que o usuário responde quando do momento do seu contato com a empresa, ou mesmo após este contato. Ou ainda pode ser feito por intermédio do próprio painel de opiniões existentes no setor de atendimento, mas que, atualmente, suas respostas são apenas lidas. Independente da forma escolhida, evidencia-se a necessidade do conhecimento da satisfação dos usuários, para que o serviço possa atingir seus objetivos principais, que é o serviço público com qualidade.

REFERÊNCIAS

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de serviços**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BRASIL. **Reforma Administrativa – Decreto-Lei nº. 200, de 25/02/1967**. Legislação Complementar. 33ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CAULLIRAUX, Heitor; YUKI, Mauro. **Gestão Pública e reforma administrativa: a experiência de Florianópolis**. Rio de Janeiro: Lucerna, 2004.

CASTRO, Cláudio de M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico conceitual. *Revista do Serviço Público*, v.51, n.3 (Jul - Set/2000), p. 40-72.

CRETELLA JÚNIOR, José. **Administração Indireta brasileira**. Rio de Janeiro: Forense, 1980.

DEMING, Edward. **Qualidade: a Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron, 1990.

DETTMER, Brígida; SOCORRO, Ceci; KATON, Heitor T. Marketing de Serviços – Análise da percepção da qualidade de serviços através da ferramenta Servqual em uma instituição de ensino superior de Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração**. Universidade Federal de Santa Catarina. v. 4. n.8. jul/dez. 2002.

DINSDALE, G., MARSON, B. "texto I – Metodologia para medir a satisfação do usuário no Canadá: desfazendo mitos e redesenhando roteiros". **Cadernos ENAP**, n.20, Brasília, ENAP, 2000, p.15-98.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIANESI, Irineu G. N.; CORREA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre L. **Qualidade total em serviços**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LOVELOCK, Christopher. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MATTAR, Fause N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

MELLO, Celso A. B. **Natureza e regime jurídico das autarquias**. São Paulo: RT, 1968.

MEURER, Santana C. **Pró-Cidadão: uma avaliação da implantação do modelo gerencial na Prefeitura Municipal de Florianópolis**. Florianópolis: ASSESC, 2005. 102 p.
Monografia (Bacharel em Administração – Gestão de Cidades). Faculdades Integradas Associação de Ensino de Santa Catarina, 2005.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o Governo**. Brasília, MH Comunicação, 1994.

REIS, Luís F. S. D.; OLIVEIRA, José F. **Qualidade total: como estabelecer as bases e encantar os clientes com os serviços prestados**. São Paulo: Érica, 1997.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Alvacir C. **Princípio da eficiência da administração pública**. São Paulo: LTr, 2003.

SELDIN, Renata. **Os processos de gestão da mudança na implantação de sistemas integrados de gestão**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2005. 197p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005.

SCHMIDT, F., STRICKLAND, T. "Texto II – Satisfação do usuário: guia para o gerente público no Canadá 99" **Cadernos ENAP**, n.20, Brasília, ENAP, 2000, p. 99-123.

TÉBOUL, James. **A era dos serviços**: uma nova abordagem ao gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TEIXEIRA, Hélio J.; SANTANA, Solange M. **Remodelando a gestão pública**. São Paulo: Edgard Blucher, 1995.

TROSA, Sylvie. **Gestão Pública por resultados**: quando o Estado se compromete. Rio de Janeiro: Revan, 2001.

VEIGA, Ana L. M. **Implementação da gestão pela qualidade total no serviço público estadual**: a experiência catarinense. Florianópolis: UFSC, 1998. 125 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

YAMASHITA, Eliane C. **Gestão de Relacionamento com os cidadãos**: a administração pública com foco no cidadão e suas influências sobre a participação no processo democrático. Rio de Janeiro: UFRJ, 2003. 155p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2003.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Relatório de Pré-teste

Segundo Mattar (1999) o pré-teste do instrumento consiste em saber como este se comporta numa situação real de coleta de dados.

O pré-teste é indispensável para o aprimoramento do instrumento de coleta de dados, pois é através dele que pode-se verificar se:

- a) os termos utilizados nos questionamentos são compreendidos pelos respondentes;
- b) as perguntas estão sendo entendidas da maneira devida;
- c) as opções de respostas fechadas estão completas;
- d) a sequência das perguntas está correta;
- e) não existem objeções na obtenção das respostas;
- f) a forma de apresentar a pergunta causa viés.

Buscando assegurar a qualidade do instrumento de coleta de dados elaborado, o pré-teste foi aplicado em uma amostra de seis pessoas. Os entrevistados analisaram o questionário e fizeram sugestões quanto ao seu layout, a formulação e relevância das questões e alternativas de resposta. A seguir apresenta-se a versão do instrumento de coleta de dados que foi utilizada como pré-teste.

Questionário para entrevistar consumidores nº _____

O Centro de Atendimento ao Cidadão – Pró-Cidadão em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina, vem por meio deste, realizar uma pesquisa para análise da satisfação dos seus clientes com os serviços prestados. **Os dados aqui informados serão mantidos em sigilo e serão usados somente para os fins desta pesquisa.** Agradecemos sua cooperação. *(Usar o verso da folha se necessário)*

Data: ____/____/2006 Hora: _____

I. Idade:

- | | | |
|---------------------|--------------------|--------------------|
| 1. Menos de 20 anos | 2. De 20 a 29 anos | 3. De 30 a 39 anos |
| 4. De 40 a 49 anos | 5. De 50 a 59 anos | 6. 60 anos ou mais |

II. Sexo:

- | | |
|--------------|-------------|
| 1. Masculino | 2. Feminino |
|--------------|-------------|

III. Estado Civil:

- | | | | | | |
|-----------------|---------------|-------------------|-----------------|--------------|----------------|
| 1. Solteiro (a) | 2. Casado (a) | 3. Divorciado (a) | 4. Separado (a) | 5. Viúvo (a) | 6. Outro _____ |
|-----------------|---------------|-------------------|-----------------|--------------|----------------|

IV. Atividade Profissional:

- | | | |
|--------------------------------|---------------------------------------|-------------------------|
| 1. Do lar | 2. Estudante | 3. Profissional liberal |
| 4. Funcionário (a) público (a) | 5. Funcionário (a) de empresa privada | 6. Empresário (a) |
| 7. Aposentado (a) | 8. Desempregado (a) | 9. Autônomo (a) |
| 10. Outro _____ | | |

a opção “3 – Não usei este serviço”, uma vez que esta opção aparece na questão anterior, a qual trata do mesmo serviço. E ainda na questão XX, que trata do mesmo serviço da XIX, foram incluídas as alternativas “3 – Não houve pendência” e “4 – Não usei este serviço”, pois também faziam-se pertinentes ao assunto.

As demais alterações realizadas tratam-se de mudanças na linguagem utilizada, uma vez que os avaliadores julgaram-nas passíveis de difícil entendimento ao público alvo da pesquisa. A questão VIII sofreu alteração na forma de referência ao tipo de serviço utilizado, sendo que os termos “Via Telefone”, “Via Internet” e “Pessoalmente” foram alterados por “Via Atendimento Telefônico”, “Via Atendimento Eletrônico” e “Via Atendimento Presencial”, respectivamente. Isso porque está segunda é a forma como o serviço é divulgado pela empresa, sendo que se torna mais fácil a associação dos termos. Outra alteração de linguagem ocorreu na questão IX, onde o item “Custo” foi alterado para “Preço do Processo” buscando ser mais objetivo quanto a avaliação deste item. A última alteração realizada no instrumento de coleta de dados foi na questão XXX, com o objetivo de dar maior compreensão aos pesquisados quanto ao que se queria saber, sendo que ela passou de “Caso você queira, por favor, deixe suas sugestões ou reclamações” para “Você gostaria de deixar algum comentário, que não tenha sido abordado no questionário e você considera importante?”.

Após o aprimoramento do instrumento de coleta de dados através das propostas de alteração feitas pelos entrevistados, e feitas as mudanças julgadas necessárias foram realizadas, apresenta-se como resultado do pré-teste o seguinte questionário final:

Questionário para entrevistar consumidores nº _____

O Centro de Atendimento ao Cidadão – Pró-Cidadão em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina, realiza pesquisa para análise da satisfação dos seus clientes com os serviços prestados. **Os dados aqui informados serão mantidos em sigilo e serão usados somente para os fins desta pesquisa.** Agradecemos sua cooperação. *(Usar o verso da folha se necessário)*

Data: ____/____/2006 Hora: _____

I. Em que Bairro você reside: _____

II. Com que frequência você utiliza os serviços do Pró-Cidadão (use a escala 1 – Mais de uma vez por semana; 2 – Semanalmente; 3 – Quinzenalmente; 4 – Mensalmente; 5 – Esporadicamente; 6 – Nunca)?

| | | | | | | |
|----------------------------|---|---|---|---|---|---|
| Via Atendimento Telefônico | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Via Atendimento Eletrônico | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Via Atendimento Presencial | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

III. Com relação ao acesso aos serviços do Pró-Cidadão, indique sua satisfação com os seguintes aspectos (use a escala 1-Ótimo; 2- Bom; 3- Regular; 4- Ruim; 5-Péssimo)

| | | | | | |
|------------------------|---|---|---|---|---|
| Localização | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Tempo de atendimento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Preço do Processo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Horário de atendimento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

IV. Com relação às instalações do Pró-Cidadão, indique sua satisfação com os seguintes aspectos: (use a escala 1-Ótimo; 2- Bom; 3- Regular; 4- Ruim; 5-Péssimo)

| | | | | | |
|--------------------|---|---|---|---|---|
| Limpeza | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Conforto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Conservação | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ambiente Agradável | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

V. Ao se tratar do setor de Recepção do Pró-Cidadão, como você avalia os seguintes aspectos: (use a escala 1-Ótimo; 2- Bom; 3- Regular; 4- Ruim; 5-Péssimo)

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Apresentação dos funcionários | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organização no atendimento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Simpatia / Receptividade | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Conhecimento e habilidade no pré-atendimento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Clareza nas informações prestadas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Agilidade na busca de informações que desconhece | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Atenção às dúvidas apresentadas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Agilidade no encaminhamento ao serviço | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

VI. Após o pré-atendimento na Recepção, como você avalia o tempo de espera para o atendimento?

1. Ótimo (a existência de filas é mínima) 2. Bom (existe fila, mas o tempo de espera é pequeno) 3. Regular (o tempo de espera em fila é aceitável)
4. Ruim (existem filas e requerem muito tempo) 5. Péssimo (as filas são muito grandes com tempo de espera abusivo)

VII. Ao se tratar do setor de atendimento realizado pelos atendentes do Pró-Cidadão, como você avalia os seguintes aspectos: (use a escala 1-Ótimo; 2- Bom; 3- Regular; 4- Ruim; 5-Péssimo)

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Apresentação dos funcionários | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organização do ambiente de atendimento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Simpatia / Receptividade | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Conhecimento e habilidade no atendimento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Clareza nas informações prestadas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Agilidade na busca de informações que desconhece | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Atenção às dúvidas apresentadas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Agilidade na resolução do serviço | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Tempo de atendimento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

VIII. Quando existe a necessidade da presença de um Supervisor / Líder de Atendimento, como você avalia o atendimento prestado quanto aos aspectos: (use a escala 1-Ótimo; 2- Bom; 3- Regular; 4- Ruim; 5-Péssimo)

CASO NÃO TENHO PASSADO PELO ATENDIMENTO DE UM SUPERVISOR PULE PARA A QUESTÃO IX

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Simpatia / Receptividade | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Conhecimento e habilidade no atendimento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Clareza nas informações prestadas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Agilidade na busca de informações que desconhece | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Atenção às dúvidas apresentadas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Agilidade na resolução do serviço | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

IX. Ao se tratar de abertura de processos (Serviço Protocolado), você considera o tempo de resposta, ou seja, de conclusão do processo:

1. Ótimo 2. Bom 3. Regular
4. Ruim 5. Péssimo 6. Não usei este serviço

X. A resposta do processo (Serviço Protocolado) foi entregue da maneira que você solicitou (correio, internet ou telefone)?

1. Sim 2. Não 3. Não usei este serviço

XI. No caso da existência de pendências durante a tramitação do processo, você foi avisado para resolvê-las para poder dar andamento ao processo?

1. Sim 2. Não 3. Não houve pendência 4. Não usei este serviço

XII. Com relação ao retorno efetuado sobre o andamento e/ou resultado do processo, como você avalia os seguintes aspectos: (use a escala 1-Ótimo; 2- Bom; 3- Regular; 4- Ruim; 5-Péssimo)

| | | | | | |
|-------------------------|---|---|---|---|---|
| Clareza das informações | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Velocidade da resposta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

XIII. Você já utilizou o site do Pró-Cidadão?

1. Sim 2. Não

CASO A RESPOSTA SEJA NÃO, PULE PARA A QUESTÃO XV

APÊNDICE B – Comparação entre Frequência de uso do Atendimento Presencial e Atividade Profissional dos usuários

Tabela 67: Frequência de uso do Atendimento Presencial X Atividade Profissional

| Atendimento Presencial | Atividade Profissional | | | | | | | | | | Total |
|----------------------------|------------------------|-----------|----------------------|---------------------|--------------------------------|------------|------------|--------------|----------|-------|---------|
| | Do lar | Estudante | Profissional Liberal | Funcionário Público | Funcionário de empresa privada | Empresário | Aposentado | Desempregado | Autônomo | Outro | |
| Mais de uma vez por semana | 7,10% | 7,10% | 7,10% | 0,00% | 57,10% | 0,00% | 14,30% | 7,10% | 0,00% | 0,00% | 100,00% |
| Semanalmente | 0,00% | 14,30% | 14,30% | 0,00% | 57,10% | 7,10% | 0,00% | 7,10% | 0,00% | 0,00% | 100,00% |
| Quinzenalmente | 0,00% | 8,30% | 16,70% | 8,30% | 58,30% | 0,00% | 8,30% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 100,00% |
| Mensalmente | 8,90% | 4,40% | 2,20% | 8,90% | 46,70% | 2,20% | 15,60% | 2,20% | 8,90% | 0,00% | 100,00% |
| Esporadicamente | 8,40% | 2,50% | 11,80% | 12,60% | 28,60% | 5,90% | 21,00% | 1,70% | 7,60% | 0,00% | 100,00% |
| Nunca | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 100,00% |
| Total | 7,40% | 4,40% | 9,80% | 9,80% | 38,20% | 4,40% | 17,20% | 2,50% | 6,40% | 0,00% | 100,00% |

Fonte: Dados Primários



Figura 33: Frequência de uso do Atendimento Presencial X Atividade Profissional

APÊNDICE C – Comparação entre Tempo de espera para o Atendimento Presencial E Idade DOS USUÁRIOS

Tabela 68: Tempo de espera para o Atendimento Presencial X Idade

| Tempo de Espera | Idade | | | | | | Total |
|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------|
| | Menos de 20 anos | De 20 a 29 anos | De 30 a 39 anos | De 40 a 49 anos | De 50 a 59 anos | 60 anos ou mais | |
| Ótimo | 0,00% | 27,30% | 0,00% | 0,00% | 36,40% | 36,40% | 100,00% |
| Bom | 1,60% | 20,60% | 17,50% | 28,60% | 14,30% | 17,50% | 100,00% |
| Regular | 2,60% | 25,60% | 19,20% | 20,50% | 20,50% | 11,50% | 100,00% |
| Ruim | 2,40% | 21,40% | 26,20% | 26,20% | 16,70% | 7,10% | 100,00% |
| Péssimo | 10,00% | 50,00% | 20,00% | 0,00% | 10,00% | 10,00% | 100,00% |
| Total | 2,50% | 24,50% | 19,10% | 22,10% | 18,10% | 13,70% | 100,00% |

Fonte: Dados Primários

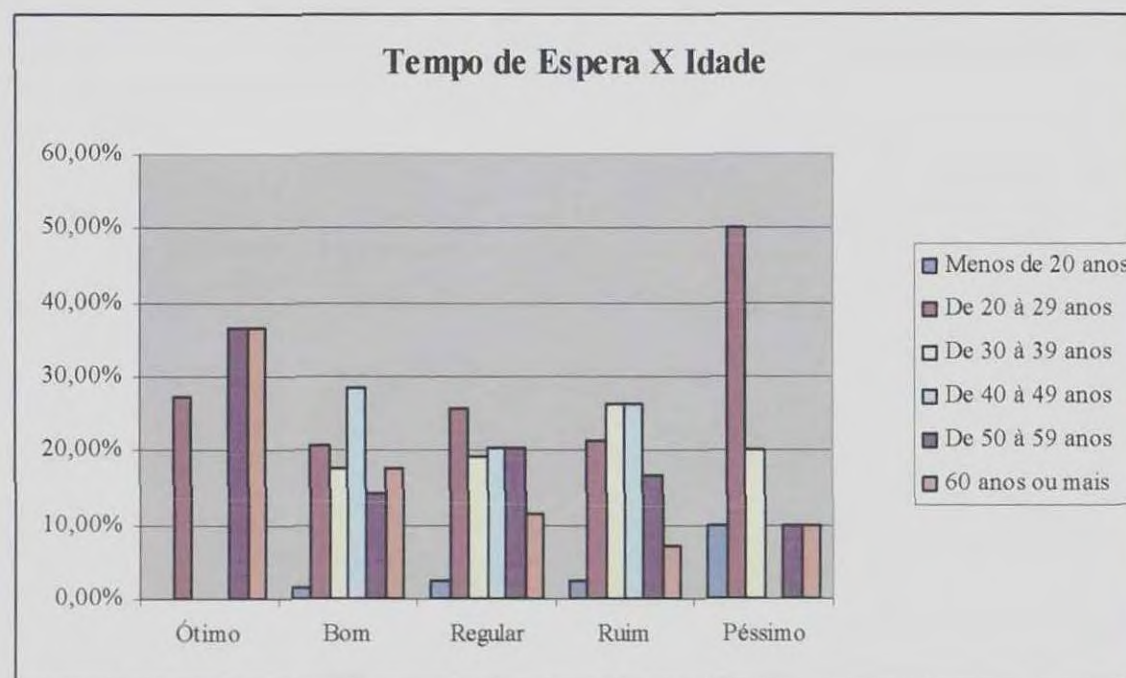


Figura 34: Tempo de espera para o Atendimento Presencial X Idade

APÊNDICE D – Comparação entre Frequência de uso do Atendimento Presencial E Idade DOS USUÁRIOS

Tabela 69: Frequência de uso do Atendimento Presencial X Idade

| Atendimento Presencial | Idade | | | | | | Total |
|----------------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------|
| | Menos de 20 anos | De 20 a 29 anos | De 30 a 39 anos | De 40 a 49 anos | De 50 a 59 anos | 60 anos ou mais | |
| Mais de uma vez por semana | 14,30% | 42,90% | 21,40% | 0,00% | 14,30% | 7,10% | 100,00% |
| Semanalmente | 14,30% | 57,10% | 14,30% | 14,30% | 0,00% | 0,00% | 100,00% |
| Quinzenalmente | 0,00% | 50,00% | 25,00% | 8,30% | 8,30% | 8,30% | 100,00% |
| Mensalmente | 2,20% | 31,10% | 22,20% | 6,70% | 20,00% | 17,80% | 100,00% |
| Esporadicamente | 0,00% | 13,40% | 17,60% | 32,80% | 21,00% | 15,10% | 100,00% |
| Nunca | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 100,00% |
| Total | 2,50% | 24,50% | 19,10% | 22,10% | 18,10% | 13,70% | 100,00% |

Fonte: Dados Primários

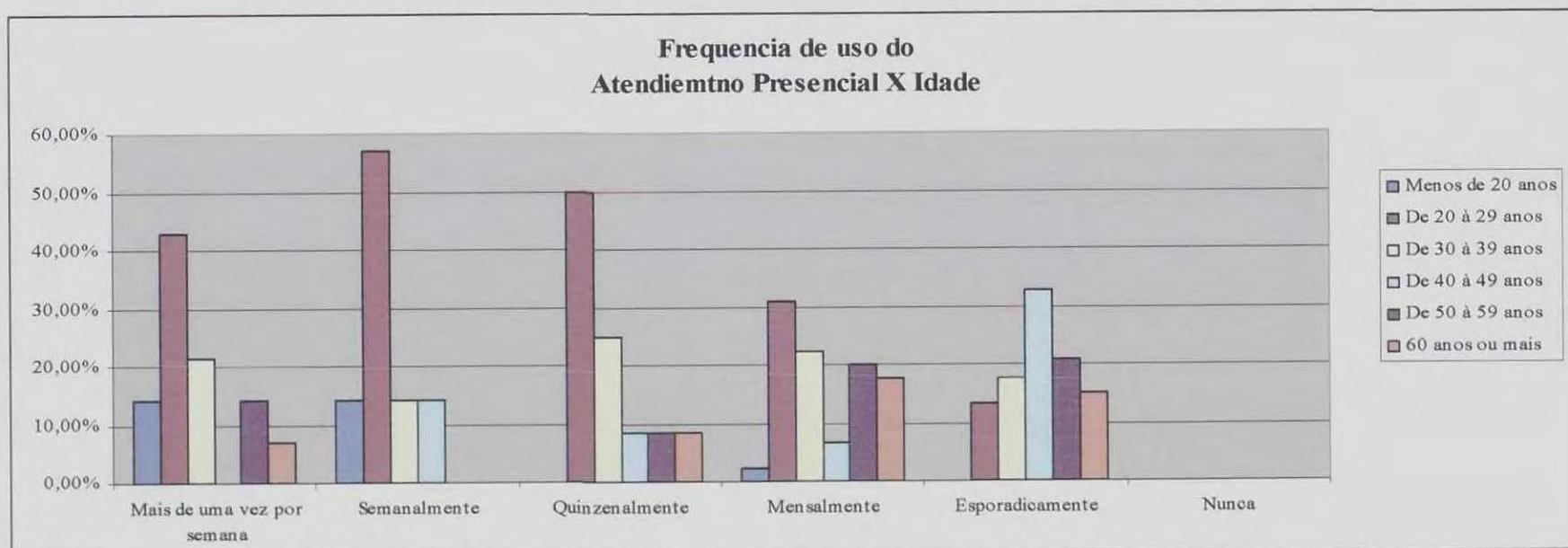


Figura 35: Frequência de uso do Atendimento Presencial X Idade

APÊNDICE E – Comparação entre Frequência de uso do Atendimento Presencial E Conhecimento e habilidades dos funcionários da Recepção

Tabela 70: Frequência de uso do Atendimento Presencial X Conhecimento e habilidades dos funcionários da Recepção

| Atendimento Presencial | Conhecimento e Habilidade dos funcionários da Recepção | | | | | Total |
|----------------------------|--|--------|---------|--------|---------|---------|
| | Ótimo | Bom | Regular | Ruim | Péssimo | |
| Mais de uma vez por semana | 50,00% | 14,30% | 35,70% | 0,00% | 0,00% | 100,00% |
| Semanalmente | 57,10% | 14,30% | 21,40% | 7,10% | 0,00% | 100,00% |
| Quinzenalmente | 33,30% | 33,30% | 25,00% | 8,30% | 0,00% | 100,00% |
| Mensalmente | 17,80% | 35,60% | 40,00% | 6,70% | 0,00% | 100,00% |
| Esporadicamente | 16,00% | 52,10% | 21,00% | 10,90% | 0,00% | 100,00% |
| Nunca | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 100,00% |
| Total | 22,50% | 42,20% | 26,50% | 8,80% | 0,00% | 100,00% |

Fonte: Dados Primários

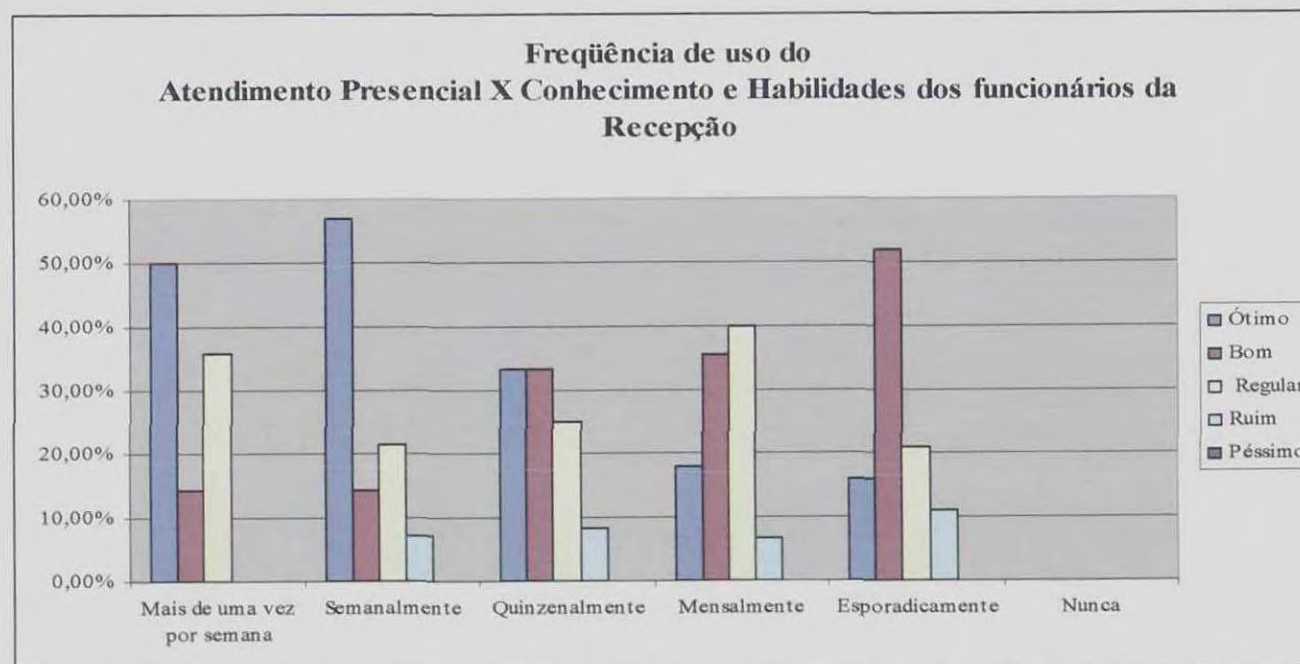


Figura 36: Frequência de uso do Atendimento Presencial X Conhecimento e habilidades dos funcionários da Recepção

APÊNDICE F – Comparação entre tempo de resposta do processo E Comunicação das pendências

Tabela 71: Tempo de resposta do processo X Comunicação das pendências

| Tempo de Resposta | Comunicação quanto a pendências | | | | Total |
|-------------------|---------------------------------|--------|---------------------|--------------------|---------|
| | Sim | Não | Não Houve Pendência | Não usei o serviço | |
| Ótimo | 20,00% | 0,00% | 80,00% | 0,00% | 100,00% |
| Bom | 50,00% | 0,00% | 50,00% | 0,00% | 100,00% |
| Regular | 58,00% | 5,80% | 36,20% | 0,00% | 100,00% |
| Ruim | 25,80% | 29,00% | 45,20% | 0,00% | 100,00% |
| Péssimo | 5,00% | 70,00% | 25,00% | 0,00% | 100,00% |
| Total | 35,30% | 13,20% | 35,80% | 15,70% | 100,00% |

Fonte: Dados Primários

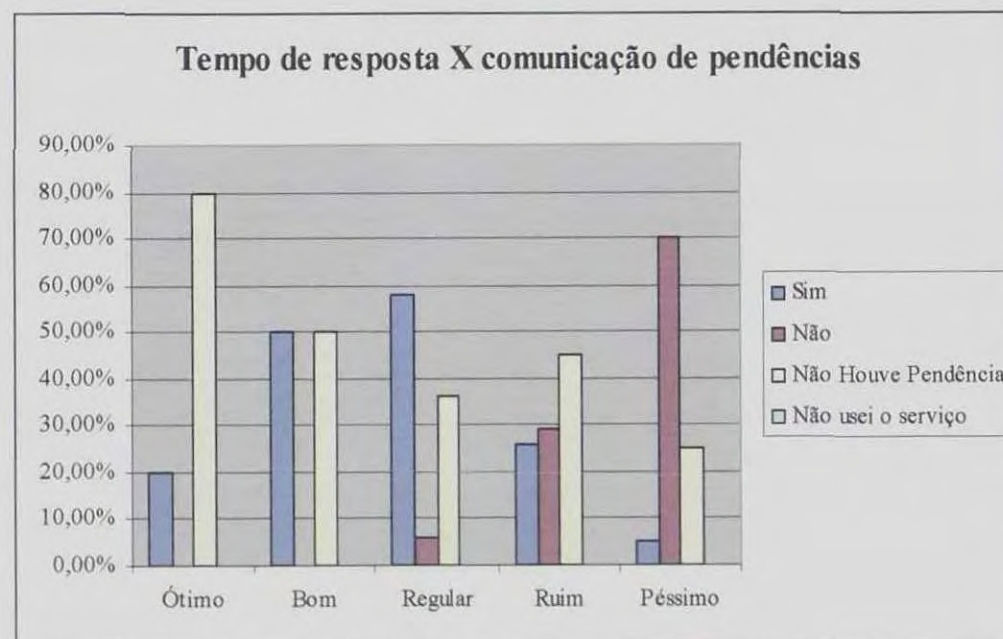


Figura 37: Tempo de resposta do processo X Comunicação das pendências